

L'intégration de l'éthique aux pratiques de gestion : un redéploiement de la responsabilité dans les entreprises publiques

Thèse

Marjolaine Boivin

**Doctorat en philosophie de l'Université Laval
offert en extension à l'Université de Sherbrooke**

Philosophiae doctor (Ph. D.)

Faculté des lettres et sciences humaines
Université de Sherbrooke
Sherbrooke, Canada

Faculté de philosophie
Université Laval
Québec, Canada

© Marjolaine Boivin, 2015

RÉSUMÉ

Le phénomène grandissant des problèmes éthiques présents dans le monde du travail soulève la question des modes actuels d'organisation du travail. Pour faire face à cette nouvelle donne, de nombreuses approches managériales ont été proposées. Parmi elles, on retrouve l'éthique réflexive qui est encore peu intégrée aux pratiques de gestion, laissant plutôt la place à des formes plus classiques de management. On impute habituellement cette absence au temps qu'exige l'éthique réflexive et à la responsabilité qu'elle engage. Or, l'engagement à se compromettre sans risque de s'épuiser est possible dans la mesure où les paramètres de sécurité ou de soutien pour les individus et les organisations sont clairement établis et intégrés de façon systémique dans l'entreprise. C'est alors la responsabilité des organisations qui prévaut et le management est donc pensé en fonction de cette approche, et l'éthique en milieu de travail également. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse que le concept de responsabilité peut être l'outil nécessaire pour faire émerger l'éthique dans les milieux de travail. Nous tentons donc de faire voir comment la responsabilité doit être comprise pour intégrer l'éthique aux nouveaux modes d'organisation du travail. Pour ce faire, nous avons retenu une approche pragmatiste de l'éthique et de la responsabilité.

La réactivité exigée des organisations modernes engendre souvent une perte de maîtrise sur l'organisation du travail. Alors que l'appel à la responsabilité des employés sur l'efficacité et l'efficacite de leur travail augmente le contrôle normatif, celui qu'ils ont sur leur travail décroît. La démonstration de ces limites permettra de faire voir pourquoi une approche réflexive de l thique s'impose. Par le soutien ou l'accompagnement   la prise de décision qu'elle permet, l thique réflexive contribue   rétablir cette responsabilité d ficienne, de la redéployer en toute sécurité, tout en permettant aux directions des services d'assumer une maîtrise suffisante des risques.

Une approche préventive de la gestion prenant en compte des critères de valeurs créerait les espaces de réflexion nécessaires aux gestionnaires et aux employés. C'est dans ce contexte que nous proposons d'appliquer l'éthique aux pratiques de gestion en distinguant la *gestion de l'éthique* de la *gestion éthique*, tout particulièrement dans les entreprises publiques.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
TABLE DES MATIÈRES	V
AVANT-PROPOS	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS	17
1.1 Les principaux modes d'organisation du travail	17
1.1.1 Le taylorisme	19
1.1.1.1 Le mode d'organisation du travail	19
1.1.1.2 Les limites du mode de gestion	22
1.1.2 Le fordisme	23
1.1.2.1 Le mode d'organisation du travail	23
1.1.2.2 Les limites du mode de gestion	25
1.1.2.3 En transition vers plus de flexibilité	26
1.1.3 Le postfordisme/post taylorisme	27
1.1.3.1 Le mode d'organisation du travail	27
1.1.3.1.1 Le toyotisme	27
1.1.3.1.2 L'approche Walmart	30
1.1.3.2 Les limites du mode de gestion	31
1.1.3.2.1 Le toyotisme	31
1.1.3.2.2 L'approche Walmart	32
1.1.4 Le cadre particulier des institutions publiques	36
1.1.4.1 Le contexte évolutif de l'organisation du travail	38
1.1.4.2 Les limites du mode de gestion	44
1.1.4.2.1 De la colère au mal-être	45
1.2 Les principaux modèles de gestion	48
1.2.1 Le courant de la stratégie des organisations et du pouvoir	50
1.2.1.1 L'autonomie, la marge de manœuvre et le pouvoir	50
1.2.2 Le courant d'analyse culturelle des organisations	52
1.2.2.1 La culture institutionnelle	54
1.2.3 Le courant de la contingence et l'approche systémique	55
1.2.4 La responsabilité de gestion	58
1.2.4.1 La gestion efficace	61

CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITÉ	65
2.1 La responsabilité : une définition	67
2.1.1 L'intention	71
2.1.2 L'engagement des acteurs	73
2.1.3 La responsabilité sociale	77
2.1.4 La responsabilité morale	79
2.1.5 L'imputabilité : un concept fondateur	81
2.1.5.1 La culpabilité et la honte	86
2.1.5.2 La responsabilité collective et l'intention individuelle	87
2.1.5.3 La responsabilité sans faute	91
2.1.5.4 La responsabilité face aux risques	94
2.1.6 L'objet de la responsabilité : le vulnérable	97
2.2 La responsabilité : un engagement qui diffère dans le temps	99
2.2.1 Au sens des Anciens	99
2.2.2 Dans le contexte social actuel	103
2.3 La responsabilité des individus	108
2.3.1 L'intégrité	110
2.3.2 La responsabilité professionnelle	115
2.3.3 L'autonomie professionnelle	116
2.4 La responsabilité des organisations	119
2.4.1 Le respect des normes	120
2.4.2 L'abandon de la responsabilité aux contrôles externes	120
CHAPITRE 3 : L'ÉTHIQUE	131
3.1 Des distinctions de base	133
3.2 L'éthique appliquée	136
3.2.1 L'identité professionnelle	138
3.3 L'éthique réflexive	140
3.4 La nécessaire régulation sociale	144
3.4.1 La synergie régulateur	145
3.4.2 L'éthique de l'intégrité et autres valeurs	147
3.5 L'éthique comme modalité de gestion	153
3.5.1 L'engagement du personnel	161
3.6 Dans les organisations de services publics	163
3.7 En soutien à la prise de décision responsable	172

CHAPITRE 4 : LE REDÉPLOIEMENT DE LA RESPONSABILITÉ	177
4.1 L'enjeu : démontrer l'apport nécessaire de l'éthique à une saine gestion	182
4.2 La gouvernance	185
4.3 L'éthique en prévention pour réduire l'incertitude institutionnelle	188
4.4 Les valeurs organisationnelles	192
4.5 Le développement d'une culture éthique	194
4.6 La gestion du risque	198
4.7 La gestion éthique	212
 CONCLUSION GÉNÉRALE	 219
 BIBLIOGRAPHIE	 233

AVANT-PROPOS

Au cœur de cette thèse se retrouve la question de la responsabilité, et plus spécifiquement de la responsabilité sociale des gestionnaires. Elle soulève en particulier cette conception sous-jacente à des pratiques de gestion réellement fondées sur l'éthique. Il m'intéresse d'examiner à la fois en quoi consiste la responsabilité confiée aux individus de même que celle assumée par les organisations, en particulier les entreprises publiques. Je laisse ainsi entendre que je me préoccupe de la dimension humaine de l'entreprise conjugée à ses conditions économiques, lui assurant la performance essentielle à son maintien et son développement. En fait, je cherche à mieux cerner les conditions favorables à un recours accru à l'éthique pour réfléchir les pratiques de gestion au bénéfice de l'entreprise et des personnes qui y travaillent, à tous les niveaux de responsabilité.

L'intérêt d'une recherche touchant à l'évolution des pratiques de gestion se posait principalement du fait que je me situe à proximité de ce terrain dans la fonction publique québécoise depuis de nombreuses années, cherchant à influencer l'amélioration des pratiques et donc à comprendre les voies de passage incontournables qui favorisent l'instauration de changements durables.

Après avoir été souvent interpellée par l'importance de la dimension éthique de nos décisions de gestion, je déplorais la limite d'une référence trop souvent superficielle à ce concept, éludant ainsi son apport au soutien des pratiques dans les situations plus complexes et nuancées. Dans les faits, il me semblait que l'éthique était trop souvent considérée comme une affaire purement individuelle pour les gestionnaires. À l'inverse, l'expérience de la responsabilité qu'engage l'éthique dans les pratiques professionnelles et de gestion peut, non seulement être enrichie d'un point de vue individuel lorsqu'elle est soutenue par l'organisation, mais elle peut également davantage être prometteuse du point de vue de

l'entreprise sur le plan de la qualité des services rendus, compte tenu d'une plus grande maîtrise des risques par cette dernière.

C'est dans ce contexte que l'intérêt pour une recherche philosophique sur l'éthique s'est dessiné. Je souhaitais en effet aller plus loin que la seule réflexion sur l'organisation du travail. Je voulais aborder la dimension éthique de celle-ci, à partir d'un cadre d'analyse sociologique et historique éclairant l'évolution des pratiques de gestion. En fait, je souhaitais surtout prendre en considération l'enjeu de la responsabilité, tant la mienne que celle des autres.

Je tiens très sincèrement à remercier mon directeur André Lacroix, d'avoir accepté de m'accompagner dans ce projet, ce long processus de réflexion d'abord ancré dans une posture de pratique, qui cherche à saisir suffisamment ses découvertes pour en assumer la démonstration. Dans le doute, la qualité de sa présence et de ses commentaires m'a encouragée à poursuivre afin de mériter sa confiance.

Je remercie également les professeurs Yves Boisvert et André Duhamel de même que Luc Bégin et Allison Marchildon de m'avoir si généreusement proposé leur regard critique et complémentaire du point de vue de l'éthique, comme s'ils incarnaient ce trait d'union si important et, d'une certaine manière, essentiel, entre le management public et la philosophie, soutenus sous l'angle de la sociologie.

Je suis aussi très reconnaissante envers mes patrons, tout particulièrement Normand Paulin, pour avoir compris mon intérêt personnel et professionnel. Là aussi, l'encouragement à poursuivre a été d'une délicatesse plus qu'appréciable.

Et bien sûr, merci infiniment à Claude, mon conjoint, et à Myriam, ma fille. Merci d'avoir été là tout le temps avec vos encouragements et votre amour. Merci de m'avoir laissé le temps de comprendre les chemins qui mènent à des changements durables et de trouver les mots pour le dire. Dans tous les cas, le profond respect

ressenti de même que le sens et la portée d'une précieuse collaboration m'ont permis d'y arriver, de rencontrer cet engagement avec moi-même.

INTRODUCTION

De nombreuses organisations ont adopté de nouveaux modes de gestion pour répondre aux exigences du monde du travail et augmenter l'efficacité du travail. Dans les entreprises publiques, l'accroissement des exigences des citoyens de même que l'apparition de nouveaux risques et de zones grises ont marqué cette évolution récente. Comme le soulignent Maesschalck et Bertok¹,

« À la base de cette évolution, il y a une prise de conscience croissante que l'intégrité est un pilier de la bonne gouvernance, une condition pour que toutes les autres activités de l'administration soient non seulement légitimes et dignes de confiance, mais aussi efficaces. »

Cette tendance s'est dessinée depuis plus d'une décennie parmi les pays regroupés au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à la faveur de nouveaux modes d'organisation du travail, que l'on a appelés le « nouveau management public ». Cette dénomination *Nouveau management public (new public management)* a été proposée dans un article publié en 1991 par le chercheur et professeur australien Christopher Hood (*A public management for all seasons ?*)². Caractérisé par une forte préoccupation pour l'efficacité de l'administration publique, ce modèle de gestion aurait été érigé en opposition au modèle de gestion bureaucratique. Il est alors attendu des gestionnaires qu'ils mobilisent les principes et les outils de gestion propres aux entreprises privées dans le but de fournir les résultats escomptés.

¹ J. MAESSCHALCK, et J. BERTOK, « Vers un cadre solide pour l'intégrité : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre ». Dans Boisvert, Y. (dir.), *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*. Montréal, Liber, 2011, p. 13

² Voir dans L. CÔTÉ et J.-F. SAVARD (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (2012), (en ligne), www.dictionnaire.enap.ca

Ce nouveau mode de management est caractérisé par un objectif d'augmentation de l'efficacité³, de l'efficience⁴ et de la performance des organisations. Mises en place dans les entreprises publiques au cours de la première partie des années 1990, ces nouvelles pratiques de gestion répondent également à des impératifs requis par les organisations comme la souplesse et la flexibilité. Ces modes de gestion se sont toutefois avérés impuissants à contrer les « dérapages » éthiques, compte tenu notamment de leur incapacité à prendre en considération la spécificité des situations dans un contexte où les points de repère sont de plus en plus mouvants. Cette conclusion se dégage également d'une publication récente d'Yves Boisvert portant sur l'analyse de scandales politiques. Celui-ci termine en effet en ces termes : « C'est d'un outil de gestion préventive pour contrer la déviance en organisation, notamment à travers un diagnostic des zones et situations à risque, des enjeux éthiques (...), que l'entreprise publique d'aujourd'hui a besoin »⁵. Les paramètres proposés par les tenants du New public management afin de guider la prise de décision ou toutes actions à mener, demeurent ainsi insuffisants aux yeux de nombreux chercheurs.

Mentionnons notamment les propos de Menzel à ce sujet : « For a variety of reasons, the "New" Public Administration did not have as great an impact as some had hoped. »⁶

À ces limites, s'ajoute la difficulté d'introduire les espaces de réflexion et de médiation requis pour résoudre des dilemmes auxquels les personnes, gestionnaires et professionnelles, sont confrontées ou pour clarifier les enjeux paradoxaux ou contradictoires des situations, compte tenu de l'accélération des rythmes de production. Depuis quelques décennies maintenant, comme le

³ Relation entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre : faire bien les choses.

⁴ Relation entre les résultats et les objectifs : faire les bonnes choses. Alors que l'*efficacité* permet de s'assurer de l'optimisation des moyens pour la réalisation d'une tâche, d'obtenir le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, l'*efficience* tient également compte de la qualité souhaitée et n'en fera pas l'économie au profit de l'efficacité.

⁵ Y. BOISVERT (et Al.), *Scandales politiques – Le regard de l'éthique appliquée*, Montréal, Liber, 2009, p. 259

⁶ D. C. MENZEL, *Ethics Management for Public Administrators – Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2007, p. 35

démontre à nouveau Menzel⁷, la planification et la coordination des programmes et des politiques publiques ne sont plus animées par les principes scientifiques à la base du taylorisme et qui ont prévalu jusqu'à l'aube de la Seconde Guerre mondiale. En effet, comme nous le présentons plus loin dans ce texte, les nouveaux modes de gestion sont maintenant davantage marqués par l'urgence d'agir et les enjeux d'efficacité qu'ils ne l'étaient jusqu'ici, considérant le fait qu'on privilégie les impératifs de production et de rentabilité à court terme, plutôt que la prise en compte de l'importance de la réflexion. À l'ère des technologies de l'information, la facilité et la vitesse des communications nous entraînent maintenant dans un mode à la fois virtuel et réel. Dans une organisation publique ou privée, les gestionnaires ne peuvent ignorer la dépersonnalisation des relations dans les milieux de travail, provoquée par l'utilisation des courriers électroniques.⁸

Comme l'actualité nous le rappelle sans cesse avec la succession des crises économiques depuis le début des années 1970 (crise pétrolière en 1973, crise des finances publiques en 1980, crises immobilières en 1990 et 2008 et bulles spéculatives en 1999 et 2009), le contexte social des dernières années a profondément marqué les modes de gestion au sein des entreprises publiques.⁹ Exacerbés par la mondialisation des marchés, ces phénomènes ont influencé la transformation de l'organisation du travail au sein des entreprises et des organisations gouvernementales. Ainsi, afin de répondre le plus efficacement possible aux exigences de l'accroissement de la concurrence générée par une ouverture des économies et des demandes particulières de la clientèle, les gestionnaires ont introduit un maximum de flexibilité dans les modes de gestion et d'organisation des entreprises. Isabel Ferreras prétend ainsi que « le concept de flexibilité définit la capacité de l'entreprise à s'adapter de manière la plus efficiente possible aux fluctuations du marché. Plus les marchés sont compétitifs, plus la

⁷ D. C. MENZEL, *Ethics Management for Public Administrators – Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2007, p. 34

⁸ MENZEL, op. cit., p. 4

⁹ Diverses références à ce sujet, notamment, MENZEL, BOISVERT, LACROIX

recherche de flexibilité est grande. »¹⁰ Comme le soulignent Clegg et al¹¹, ce besoin de flexibilité engendre une recherche de souplesse à tous les niveaux de la vie de l'entreprise : ses modes de financement, de production et d'organisation du travail de même que ses modes de décision, créant ainsi une forte pression chez les dirigeants et les gestionnaires pour recourir à de nouveaux modes de gestion. Les frontières traditionnelles des bureaucraties modernes se décomposent pour se recentrer autour d'un mode de « gestion de projets », répondant mieux aux impératifs de flexibilité. Les formes de l'activité productive ont ainsi grandement évolué et les modalités de gestion des personnes se sont modifiées. Il en est allé de même avec la représentation que les entreprises se sont faite de leur responsabilité et de celle qu'ils reconnaissaient à leurs commettants.

Pour bien comprendre cette évolution des milieux de travail et les conséquences que cela aura sur la responsabilité des professionnels et des entreprises, il est important de voir de près la manière dont les théories classiques du management conçoivent la responsabilité. En fait, il nous intéresse de mieux saisir l'évolution des modes d'organisation du travail, de la prescription du travail liée par le contrôle hiérarchique à la créativité souhaitée par des marges d'autonomie consenties et ce, à la recherche constante d'une maîtrise optimale de l'exercice du travail par les employés et de la meilleure performance pour l'entreprise.

Ainsi, comme nous le verrons, en comparaison avec le modèle taylorien d'organisation du travail qui avait été privilégié jusqu'ici, les nouveaux modes d'organisation caractérisés par la flexibilité du travail imposent un affaiblissement de la prescription, à tout le moins celle qui commande l'obéissance hiérarchique. De fait, tout comme le soulignent ces auteurs du point de vue de la sociologie du

¹⁰ I. FERRERAS, *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2007, p. 142

¹¹ S. CLEGG, M. Harris, et H. Hopfl, *Managing modernity : Beyond Bureaucracy ?*, Oxford University Press, 2011, 326 pages

travail¹², dans ce nouveau contexte de travail, il ne s'agit plus de gérer des structures, mais de guider des personnes possédant des savoirs afin que ces dernières produisent le plus efficacement possible. Ainsi, plusieurs reconnaissent que les salariés disposent ainsi de plus d'autonomie d'action, mais que loin d'avoir libéré les individus, ces changements créent beaucoup d'incertitude chez les travailleurs et engendrent une plus grande charge de travail, tout en incitant l'entreprise à augmenter le contrôle de la gestion du temps de travail.

Dans le secteur privé, la pression exercée sur les dirigeants des entreprises pour l'obtention de résultats à court terme, au détriment du long terme, a contribué à encourager des pratiques inadéquates (fraudes, abus, etc.), les investisseurs étant impatients d'obtenir de meilleurs résultats compte tenu d'une périodicité rapprochée des revues de performance. L'avidité plus grande des investisseurs pour des profits à court terme est maintenant liée au rendement du cours des actions alors qu'auparavant ceux-ci misaient sur des profits à long terme sous forme de dividendes.¹³ Dans cette perspective, il devient difficile pour un dirigeant d'assumer une responsabilité effective à long terme. Or, pour optimiser l'efficacité et l'efficience d'une entreprise, il importe de pouvoir renforcer la loyauté, la confiance et le savoir institutionnel au sein de l'organisation. En effet, comme il est analysé en sociologie du travail, le travail est source de sens et d'engagement.¹⁴ Toutefois, la prise en compte de ces facteurs qui conditionnent l'efficacité d'une direction, demande du temps tandis que les nouvelles formes de gouvernance mises en place depuis le milieu des années 1990 ont complètement occulté cette réalité.

Au cours des dernières années, les modes de gestion déployés au sein des entreprises privées ont été transposés dans le secteur des services publics,

¹² É. JARDIN, *Mutation et organisation du travail*, Éditions Bréal, France, 2005, p. 106 et N. AUBERT et V. DE GAUJELAC, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991

¹³ R. SENNETT, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006, p. 39

¹⁴ I. FERRERAS, *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2007

encouragés par l'effort de modernisation du rôle de l'État. En effet, pressés par le poids économique de la croissance des services publics développés dans les années 1960 et 1970, selon une logique redistributive de richesse, les gouvernements des pays industrialisés ont commencé à revoir les modes de gestion et d'organisation de ces services au cours des années 1980. Des pays comme la Suède qui ont les politiques sociales les plus progressistes des États occidentaux ont été les premiers à procéder à des changements importants en raison de l'importante surcharge fiscale pour les particuliers (56,6 % des revenus en 2014).¹⁵ Une tendance s'est alors dessinée parmi les pays de l'OCDE pour transposer les pratiques managériales du privé au sein des appareils publics, mouvement que l'on a appelé le nouveau management public (New public management). Cette nouvelle philosophie de gestion est caractérisée par un objectif d'augmentation de l'efficacité, de l'efficacité et de la performance des organisations. Selon cette compréhension de la gestion du secteur public, la gouvernance se résumerait à l'intégration des mécanismes privés dans les modalités de gestion des organismes publics, avec l'objectif de promouvoir un État plus rentable et moins régulateur.

Les politiques de l'OCDE ont influencé les dispositifs étatiques d'une manière qui s'inspire du privé en s'appuyant sur des impératifs d'efficacité, d'efficacité et d'imputabilité au regard de l'atteinte des résultats. Conjuguée au phénomène des scandales financiers et politiques qui ont marqué les entreprises publiques et privées à partir de la fin des années 1990, la remise en question du rôle de l'État depuis quelques années a entraîné une préoccupation accrue pour la saine gouvernance des institutions et des attentes plus grandes de la part des citoyens à cet égard.

¹⁵ <http://www.touteurope.eu/actualite/les-impots-en-europe.html>

Comme il est noté par divers experts du domaine du management et de l'éthique des affaires¹⁶, c'est dans ce contexte marqué par la mutation des modes de gouvernance et les mauvaises expériences qui ont miné la confiance dans les mécanismes du marché et les institutions publiques qu'émergeât progressivement l'intérêt accru pour l'éthique, à tout le moins, de la part de la société. Ce nouveau souci pour l'éthique doit désormais permettre à l'entreprise de répondre aux multiples exigences des parties prenantes, tant en ce qui a trait aux exigences de performance à court terme qu'en ce qui a trait à celles relatives au développement durable et au respect des valeurs d'environnement, de société et de gouvernance (management ESG¹⁷ propre aux impératifs d'investissement socialement responsable). On a ainsi pu observer un mouvement de « moralisation du capitalisme », soutenu notamment par de grandes firmes internationales et des chercheurs¹⁸, lequel recherche par l'adoption de nouvelles lois et normes de toutes sortes, un remède à ces dérives morales et aux insuffisances des modes de gestion et de gouvernance déployés dans les entreprises.

Or, déployés dans le respect des paramètres actuels du discours économique, ces nouveaux mécanismes de contrôle « ont pour principale fonction de proposer une manière de formuler des décisions socialement plus acceptables. »¹⁹ Annoncer une utilisation morale de l'économie et s'engager à contrôler les comportements pour y parvenir permet certes de faire la promotion d'une image éthique de l'entreprise, mais cela ne suffit pas pour qualifier ces pratiques de *gestion éthique*. Et cela, même s'il nous faut reconnaître que ces pratiques restent essentielles pour assurer une prise de décision, un choix d'orientations et d'actions qui s'avérera

¹⁶ Nous référons notamment aux travaux de S. CLEGG and al., *Business Ethics as Practice*, British Journal of Management, Vol. 18, 107–122 (2007), et de G. PAQUET, *Gouvernance : mode d'emploi*, Montréal, Liber, 2008

¹⁷ Réfère aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

¹⁸ A. LACROIX et A. MARCHILDON, « Remettre en question le paradigme économique et élaborer de nouvelles alternatives » dans *Revue Éthique Publique : Éthique et reconfigurations de l'économie de marché : nouvelles alternatives, nouveaux enjeux*, vol. 16, no 2, Montréal Éditions Nota Bene, 2014, p. 6 et A. LACROIX, *Critique de la raison économiste – L'économie n'est pas une science morale*, Montréal, Liber, 2009, p. 19

¹⁹ ¹⁹ A. LACROIX et A. MARCHILDON (2014), op. cit. p. 124

adéquat eu égard au nouveau contexte normatif qui prévaut. Toutefois, une conception de l'éthique qui fait du contrôle des comportements le point d'ancrage de la gestion des risques²⁰ de l'entreprise ne répond pas aux nouvelles exigences du management public qui mise sur une plus grande autonomie des personnes. De son côté, une éthique réflexive telle que celle défendue par Ricœur²¹ mise précisément sur cette autonomie professionnelle et pourrait rendre ce nouveau management plus efficient, plus responsable. Elle est toutefois peu intégrée aux pratiques de gestion, principalement en raison du temps que sa mise en place et son utilisation impliquent, et de la responsabilité qu'elle engage. Il semble que la dévalorisation du temps de réflexion au profit de l'action, de même que la méconnaissance de cette approche par les gestionnaires découragent l'expérimentation d'une démarche éthique intégrée aux pratiques de gestion d'une entreprise.

Aussi, avec la présente thèse, il nous intéresse de cerner en quoi consisterait une démarche éthique qui permettrait de répondre aux exigences du management public. Nous entendons ainsi démontrer l'apport d'une approche réflexive de l'éthique à la gestion des organisations publiques. En effet, il nous semble qu'une approche réflexive de l'éthique permettrait un meilleur accompagnement des employés dans leur prise de décision quotidienne et dans l'organisation du travail. Nous croyons également qu'une telle approche imposerait une nouvelle compréhension de la responsabilité au sein des entreprises.

La question sous-jacente à cette hypothèse est la suivante : pourquoi ce type d'approche n'est-il pas pris en compte par les théories de management traditionnelles ? En répondant à cette interrogation, nous tentons de cerner les conditions favorables à l'intégration de l'éthique réflexive dans les pratiques de

²⁰ IFACI, PriceWaterhouse-Coopers, Landwell, *Le management des risques de l'entreprise, Cadre de référence – Techniques d'application – COSO II*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005, 338 pages. Nous reviendrons sur ce concept au chapitre quatre.

²¹ P. RICŒUR dans son texte « Éthique. De la morale à l'éthique et aux éthiques », dans M. CANTO-SPERBER (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, t. 1, Paris PUF, 2004, p. 689-694

gestion d'un organisme public. Cela implique de démontrer l'insuffisance d'une conception classique de l'éthique à trancher les situations plus nuancées, conception qui associe l'éthique à un mode de régulation sociale reposant sur le contrôle des comportements. En effet, nous croyons que l'engagement à se compromettre sans risque de s'épuiser est possible dans la mesure où les paramètres de sécurité ou de soutien pour les individus et les organisations sont clairement établis, intégrés de façon systémique dans l'entreprise.

La formulation de cette hypothèse de travail laisse entendre que nous nous soucions de la dimension humaine de l'entreprise, sans pour autant nier l'importance de la dimension économique indispensable à son maintien et son développement, dans le système capitaliste que nous connaissons. En fait, il nous intéresse de documenter les voies de passage d'un recours accru à l'éthique réflexive au bénéfice de l'entreprise et des personnes qui y travaillent, à tous les niveaux de responsabilité.

Au cœur des débats en éthique organisationnelle, cette question du dépassement des limites des conceptions usuelles de l'éthique dans le contexte des entreprises publiques actuelles est abordée sous l'angle plus précis de la responsabilité. Nous soutenons ainsi qu'une éthique qui pallie ces déficiences implique un redéploiement de la responsabilité. En effet, cette nouvelle exigence sur la responsabilité des employés, bien qu'elle valorise ainsi leurs compétences, conduit souvent à une pression supplémentaire sur ceux-ci. Ainsi, en rester là sans changement organisationnel, peut faire en sorte d'induire la responsabilisation comme une injonction et une exploitation psychiques supplémentaires. La problématique est donc la suivante : si cette responsabilité ne peut être comprise selon les canons des approches déontologiques ou individuelles sans engendrer une pression accrue mettant à mal les employés, comment la redéployer en entreprise et selon quelle conception de l'éthique ?

Dans la présente thèse, nous traitons de la prise en compte de l'éthique dans les pratiques managériales des organisations publiques. Pour ce faire, nous nous intéressons d'abord au concept de l'éthique au plan philosophique et de la responsabilité qui la sous-tend selon l'évolution des modèles de gestion. Il semble en effet que le concept de responsabilité s'avère être l'outil nécessaire pour faire émerger l'éthique dans les milieux de travail. Aussi, nous nous intéresserons à ce concept afin de faire voir comment la responsabilité doit être comprise pour nous permettre de passer à de nouveaux modes d'organisation du travail qui feraient une plus grande place à l'éthique. Fondée en philosophie, la démarche s'articule de façon multidisciplinaire tout en référant principalement aux domaines du management et de la sociologie. D'inspiration pragmatiste, l'approche adoptée est d'abord de type hypothético-déductif qui me permettra d'adopter une démarche abductive. Comme le reprend Allison Marchildon²² dans sa thèse en sociologie, et ce, en référant aux analyses de Christiane Chauviré²³, ce mode de raisonnement appuyé par une logique hypothético-déductive constitue une inférence explicative qui permet d'expliquer ce qui est posé dans les prémisses. Alors que l'approche abductive, particulièrement appuyée au quatrième chapitre permet de procéder par allers-retours entre l'induction et la déduction et donc entre la théorie et les observations empiriques. Enfin, les conceptions de l'éthique et de la responsabilité sont examinées sous l'angle de l'organisation du travail, permettant de proposer une approche d'éthique réflexive intégrée aux pratiques de gestion, qualifiée ainsi d'une *gestion éthique*, en opposition à une *gestion de l'éthique*.

Le premier chapitre est consacré à l'exposé des principaux modèles de gestion afin de mettre en évidence leurs insuffisances en matière d'éthique. Au terme de ce chapitre, nous aurons proposé une cartographie des principales théories du management et exposé comment elles comptent faire assumer la responsabilité

²² A. MARCHILDON, *Responsabilité et Bio-Ingénierie : de la responsabilité sociale des entreprises au problème public*, Thèse du doctorat en sociologie, UQAM, 2011, p. 78

²³ C. CHAUVIRÉ, « Aux sources de la théorie de l'enquête. La logique de l'abduction chez Peirce ». In *La Croyance et l'Enquête : aux sources du pragmatisme*, Bruno Karsenti et Louis Quéré, p. 55-84. Coll. « Raisons pratiques », no 15. Paris : Éditions des hautes études en sciences sociales, 2004, p. 65

principalement aux travailleurs, et ce, en documentant de façon différenciée le passage du modèle industriel au modèle postindustriel. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les analyses développées par Henry Mintzberg et les auteurs classiques de la théorie des organisations, entre autres documentés par Laurent Bélanger et Jean Mercier²⁴, de même que des analystes de la sociologie du travail, comme Michel Lallement²⁵. Enfin, pour couvrir la dimension particulière du management public, nous référons aux travaux de Donald C. Menzel²⁶, chercheur américain et professeur émérite en administration publique, Stewart Clegg²⁷, expert australien en management, de même que ceux de François Dubet²⁸, ce dernier documentant particulièrement les raisons et les conséquences du déclin de l'institution pour les acteurs qui y travaillent, professionnels et gestionnaires.

Cela nous permet de faire voir que l'insuffisance des modes de gouvernance et l'éclosion de scandales éthiques à répétition dans la sphère économique recouvrent un problème d'ordre philosophique qui a trait à la conception de l'éthique qui est véhiculée pour conjurer ce phénomène social. Au terme de ce premier chapitre, nous revenons sur la question suivante : est-ce que la conception de l'éthique faisant du contrôle des comportements le point d'ancrage d'une démarche éthique en milieu institutionnel répond aux nouvelles exigences du management public ? Nous ne le croyons pas. Notre hypothèse de travail voudrait plutôt que les démarches éthiques, pour répondre aux exigences du management public, doivent être réflexives, de façon à prendre en compte les nouveaux modes de régulation sociale tout autant que les nouvelles configurations du milieu de travail, tout en reposant sur la véritable autonomie consentie aux travailleurs. Nous tentons ainsi de cerner en quoi consisterait une démarche éthique qui permettrait

²⁴ L. BÉLANGER et J. MERCIER, *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2006

²⁵ M. LALLEMENT, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Gallimard, 2007

²⁶ Donald C. MENZEL, *Ethics Management for Public Administrators – Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2007

²⁷ S. CLEGG, M. HARRIS et H. HOPFL, *Managing modernity : Beyond Bureaucracy ?*, Oxford University Press, 2011, 326 pages

²⁸ F. DUBET, *Le déclin de l'institution*, Paris, Éditions du Seuil, 2002

de répondre aux exigences du management public. De plus, nous tentons de situer l'apport d'une approche réflexive de l'éthique à la gestion des entreprises, en particulier les organisations publiques.

Dans le deuxième chapitre, nous exposons la conception de la responsabilité qui découle des théories managériales discutées au chapitre un et nous faisons voir qu'il s'agit du principal obstacle à l'intégration de l'éthique dans les modes de gestion des institutions. En nous appuyant sur les principaux modèles de gestion présentés au premier chapitre, nous proposons une explication des insuffisances du concept de responsabilité mis de l'avant au sein de ces théories. Comme nous le présentons, le concept de responsabilité s'avère l'outil nécessaire pour faire émerger l'éthique. En ce sens, il est examiné sous divers angles. Nous situons cette démonstration en conjuguant les analyses sociologiques et philosophiques et utilisons pour ce faire les travaux de Jean-Louis Genard²⁹, Richard Sennett³⁰, Pierre Dardot et Christian Laval³¹, de même que ceux de Vincent de Gaulejac³². Ces différents travaux nous permettent de faire voir que tout en reconnaissant l'autonomie requise par les professionnels et les gestionnaires pour formuler des prises de décision qui répondent à la singularité des situations, les organisations ont persisté à augmenter les contrôles et la surveillance autour des pratiques professionnelles : codes d'éthique, de conduite ou de déontologie, énoncés de valeurs, comités d'éthique, conseillers ou répondants à l'éthique. Elles l'ont fait pour gérer leur responsabilité, mais elles ont ainsi développé des réponses institutionnelles aux insuffisances éthiques constatées, au point d'institutionnaliser l'éthique. Mais de quelle éthique s'agit-il ? La majorité des organisations ont en effet privilégié la conception de l'éthique proposée par l'OCDE,³³ adoptant une

²⁹ J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les éditions du Cerf, 1999

³⁰ R. SENNETT, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006

³¹ P. DARDOT et C. LAVAL, *La nouvelle raison du monde – Essai sur la société néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte, 2009

³² V. DE GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011

³³ L'OCDE a publié de nombreux ouvrages à ce sujet dont : *L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles*, PUMA, gestion publique, étude hors série no 14, 1996, et *Renforcer l'éthique dans le service public*, Paris, 2000

approche moralisatrice, assortie de sanctions en cas de dérogation. En ce sens, l'institutionnalisation de l'éthique dans les organisations publiques répond davantage à une fonction de contrôle des comportements que de soutien et d'accompagnement à la réflexion.³⁴

Le troisième chapitre est l'occasion d'identifier la conception de l'éthique privilégiée dans ces théories, et découlant d'elles, la conception de la responsabilité que se font les institutions. Nous mettrons ensuite en évidence leurs dysfonctionnements et proposerons de leur substituer une approche réflexive en matière d'organisation du travail. La conception de l'éthique mise alors de l'avant à partir des travaux de Paul Ricœur induit une tout autre représentation de la responsabilité.

Comme le souligne Samuel Mercier, « les thèmes de l'éthique organisationnelle, de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable (ces trois préoccupations se recouvrent largement) font l'objet d'un intérêt croissant depuis la fin des années 1980. »³⁵ Ce phénomène d'insertion croissante de l'éthique dans les rapports de travail est symptomatique d'une transformation intérieure de la société du travail qui demeure complexe. Comme il est reconnu en sociologie³⁶, ce changement social a été marqué par le passage des sociétés fordistes, axées sur ce que Mintzberg appelle la standardisation des procédés de travail et des résultats, à des sociétés postfordistes, basées sur un processus d'« horizontalisation » de la hiérarchie et des attentes d'autonomie, de motivation et d'initiative de la part des acteurs du travail. Lorsqu'il s'assure de l'exécution correcte des tâches, l'encadrement du travail en régime fordiste souscrit à un objectif de contrôle en s'appuyant sur des dispositifs normatifs. La déontologie permet alors d'établir les devoirs liés aux fonctions et de vérifier les actes des travailleurs. Tandis que pour motiver et responsabiliser les travailleurs, les sociétés

³⁴ F. PIRON, « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique » in *Éthique publique*, vol. 4, no 1, 2002

³⁵ S. MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, Nouvelle Édition 2013 (1^{er} tirage 2004), p. 3

³⁶ L. BÉGIN, « L'éthique au travail », dans *Éthique publique*, hors série, Montréal, Liber, 2009, p. 9

postfordistes doivent s'appuyer sur des modalités de régulation favorisant l'autocontrôle. Se pose alors la question suivante : « comment, en dépit des divergences d'intérêt des uns et des autres, d'un rapport lâche aux règles, d'un éclatement croissant des espaces de production, est-il encore possible de créer suffisamment de cohérence et de cohésion pour faire œuvre commune ? »³⁷

Le quatrième chapitre nous permet de déployer notre analyse et expliquer comment l'approche réflexive permet de résoudre des problèmes de gestion dans les institutions publiques laissées en plan par les approches plus traditionnelles. Nous cherchons ainsi à mieux saisir les voies de passage qui rejoignent les saines pratiques de gestion et à déterminer comment elles se déploient, compte tenu de la responsabilité qui incombe aux décideurs, dans le contexte de la gouvernance des services publics. Comme nous le démontrons, les modèles de gestion actuels sous-utilisent les modalités de gouvernance que permet l'éthique, modalités de gouvernance pourtant nécessaires pour mieux relier les acteurs entre eux et assurer une plus grande cohésion, équité et efficience à la prise de décision au sein des entreprises publiques. Parce qu'elles se situent généralement sur un horizon à très court terme, les attentes envers les dirigeants et les gestionnaires sont peu favorables à des engagements responsables. Or, les risques associés aux conditions de flexibilité et de souplesse des organisations pourraient solliciter davantage les modes de gestion éthiques, lesquels sont basés sur la coopération des personnes plutôt que sur la prescription des activités et des conduites. Le temps requis pour recourir à une telle approche réflexive peut se confronter aux exigences de performance, en particulier lorsque celle-ci est considérée à court terme en se fondant sur l'imputabilité de dirigeants occupant leur poste très peu de temps. Dans ces conditions, la valorisation de l'autonomie professionnelle, laissée à des repères flous au profit de l'efficacité, peut laisser l'impression aux travailleurs et professionnels qui œuvrent dans les institutions d'être abandonnés.

³⁷ M. LALLEMENT, *Le travail, une sociologie contemporaine*, op. cit., p. 424

Par ailleurs, la réactivité exigée dans les organisations modernes aboutit trop souvent à une perte de maîtrise par le personnel sur l'activité et l'organisation de son travail. Alors que l'appel à leur responsabilité quant au travail bien fait et aux résultats s'accroît, la maîtrise sur leur travail décroît. La démonstration de ces insuffisances nous permet de faire voir comment une approche réflexive de l'éthique, par le soutien et l'accompagnement à la prise de décision qu'elle offre, permet de rétablir cette responsabilité déficiente, de la redéployer en sécurité.

Ainsi, au terme de notre démonstration, nous sommes à même de faire voir que le redéploiement de la responsabilité est nécessaire, mais conditionnel à une réelle intégration de l'éthique dans les modes de gestion. Ce redéploiement est abordé en considérant l'intérêt « économiste » des organisations, à court et moyen termes. En documentant les raisons du mode de fonctionnement actuel des organisations, nous faisons voir comment on peut faire pour passer de la situation initiale à la situation désirée dans laquelle l'éthique réflexive peut être utilisée.

Pour ce faire, l'apport méthodologique utilisé pour rendre compte de la transformation de la responsabilité dans les modes de gestion éthique se veut donc à la fois interprétatif, au regard du passé, et créatif, au regard du futur. Fondée en philosophie, la démarche s'articule de façon multidisciplinaire tout en référant principalement aux domaines du management et de la sociologie. D'inspiration pragmatiste, l'approche adoptée soutient d'abord un raisonnement de type hypothético-déductif qui me permettra d'adopter une démarche abductive.

CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

1.1 Les principaux modes d'organisation du travail

Le présent chapitre est consacré à l'exposé des principaux modèles de gestion afin de mettre en évidence leurs insuffisances en matière d'éthique. Aussi nous proposons une cartographie des principaux modèles de gestion en exposant l'articulation de ces divers modes de gestion fondés sur la motivation et l'engagement des travailleurs, comment ils comptent leur faire assumer la responsabilité, et ce, en documentant de façon différenciée le passage du modèle industriel au modèle postindustriel. Nous cherchons ainsi à comprendre le fonctionnement des organisations publiques et surtout, à cerner les méthodes de gestion permettant le déploiement d'une gestion optimale des activités de travail qui s'y déroulent dans le respect de la mission des organisations. Nous tentons de cerner les rouages de l'autorité de gestion et de la coordination des activités de travail, de façon à situer les lieux de responsabilité. Pour ce faire, nous identifions les cadres d'organisation du travail afin de comprendre les véritables finalités des modes de gestion déployés au sein des organisations. Cela nous amène à insister sur la manière dont les dirigeants des entreprises s'attendent à ce que le personnel assume les responsabilités qui lui sont confiées. Pour établir le lien entre les modes de gestion privilégiés par les entreprises et le type de responsabilité qui en découle, nous insistons sur les principaux modes d'organisation du travail et le fonctionnement des organisations qui ont marqué l'évolution du monde industriel depuis la fin du XIXe . Cet exposé permet de faire voir comment l'organisation du travail a influencé les choix managériaux. Cette présentation permet également de faire voir que le management ne cesse d'évoluer, cherchant continuellement à augmenter l'efficacité des organisations, gage d'économies et de productivité. Réfléchir sur les modes de gestion, sur l'évolution des modalités d'organisation du travail permet de nous situer dans un contexte qui déborde celui de la gestion interne de l'entreprise. Comme le souligne Xavier Leflaive, « Les entreprises

incarnent des modes de gestion qui affectent leurs employés, leurs clients et l'ensemble des citoyens. »³⁸

Comprendre les modes de management déployés au sein des organisations, c'est s'intéresser à la gestion des activités de travail. Or, tel que nous le connaissons aujourd'hui, le travail est une création des sociétés industrielles. Comme le soulignent les analyses sociologiques³⁹, la signification et l'importance données au travail dans la société industrielle sont sans précédent dans l'histoire. Dans les cités États de la Grèce antique, le travail nécessaire à la survie, qui se résume à la satisfaction des besoins au quotidien, lorsqu'il était confié aux esclaves, laissait les citoyens libres de se consacrer à la vie politique ou culturelle. Il en va toutefois tout autrement dans la société industrielle. Dans cette dernière, l'utilisation de la force de travail, compensée par une rémunération, est à la base de la subsistance matérielle de l'existence. Le travail rémunéré et la profession sont ainsi devenus la trame de vie de la plupart des personnes, ce qui fait dire à Michel Lallement que « La société industrielle est fondamentalement une société du travail (...). »⁴⁰

Comme les sociologues du travail l'ont démontré, la notion et la forme contemporaine du travail n'apparaissent pas avant le XVIIIe siècle, au moment où la manufacture commence à imposer sa loi et où l'on assiste à la transformation, non seulement de la façon de produire, mais également de l'ensemble des liens que tissent les hommes entre eux. En ce sens, comme le soutient le sociologue Michel Lallement, le travail constitue un véritable rapport social⁴¹. Mais de quel rapport social s'agit-il ? Comment s'articule cette relation entre les gestionnaires (managers) et les employés (le personnel) au sein des entreprises ? Afin de mieux

³⁸ X. LEFLAIVE, *Repenser l'entreprise et la gestion – Un enjeu de société*, Éditions Economica, Paris, 2011, p. 7

³⁹ Nous référons entre autres aux travaux de Rolande PINARD, *La révolution du travail : de l'artisan au manager*, Montréal, Éditions Liber, 2000 et d'Ulrich BECK, *La société du risque – Sur la voie d'une autre Modernité*, Traduit de l'allemand (1986) par Laure Bernardi, Paris, Éditions Aubier-Flammarion, 2001

⁴⁰ U. BECK, op. cit., p. 296

⁴¹ M. LALLEMENT, *Le travail – Une sociologie contemporaine*, op. cit., p. 15. L'auteur se réfère principalement à Max Weber.

cerner les spécificités de ce rapport et la condition humaine que génère le monde actuel des entreprises, nous procédons par contraste selon une approche empirique, en rappelant l'évolution des formes modernes de l'organisation du travail, en considérant en premier lieu, le taylorisme puis le fordisme. Puis nous abordons le post fordisme ou le post taylorisme, en insistant tout particulièrement sur le toyotisme et l'un des épiphénomènes du taylorisme, l'approche Walmart. Nous insistons ensuite sur les modes de gestion utilisés au sein des entreprises, en faisant ressortir l'élaboration structurelle de chacune de ces formes d'organisation du travail, de même que le rapport qu'entretiennent les responsables et les gestionnaires de l'entreprise avec leur personnel. Par la suite, nous dégageons les limites des modes de gestion actuels au regard de la responsabilité qui incombe aux individus, le personnel, selon ce qui est attendu d'eux, et leur espace de création ou de réalisation. Enfin, nous appliquons cette grille d'analyse au contexte particulier de l'organisation du travail dans les services publics.

1.1.1 Le taylorisme

1.1.1.1 Le mode d'organisation du travail

C'est au début du XXe siècle que l'ingénieur américain, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), a introduit des principes nouveaux d'organisation du travail, qualifié d'organisation scientifique du travail ou taylorisme. Les principes fondamentaux de l'organisation scientifique du travail qu'il propose sont contenus dans son livre *The Principles of Scientific Management* (1911)⁴². Selon Taylor, la direction scientifique du travail réside dans le consensus qui se fait entre les employés et les employeurs

⁴² F. W. TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, Harper and Brother, 1911. Traduit en langue française par S. Royer sous le titre : *Principes de l'organisation scientifique des usines*, il est publié aux Éditions, Dunod, et Pinat en 1912. Une édition plus contemporaine a été publiée en 1971 sous le titre : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Éditions Dunod.

autour d'un objectif commun : augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise. Subordonnée à des impératifs d'efficacité économique, cette forme moderne d'organisation du travail se distingue du travail artisanal par sa rationalisation des actions, ou autrement dit par une systématisation de celles-ci subordonnées à la rationalité. Trois idées majeures sont alors promues par Taylor : une organisation de la production fondée sur la séparation radicale entre la conception et l'exécution du travail, le découpage des activités en tâches élémentaires et non qualifiées et le salaire au rendement.⁴³ L'organisation du travail est confiée à un « Bureau des méthodes » qui décompose le travail en opérations élémentaires qui sont étudiées, mesurées et chronométrées. Dans l'esprit de Taylor, cette organisation « scientifique du travail » est censée contribuer au bien de tous.

Comme le relèvent divers auteurs⁴⁴, Taylor a reçu une éducation sévère et il aurait développé une obsession pour la mesure et la quantification. D'abord engagé à titre de mécanicien dans une aciérie, l'usine Midvale Steel, il gravit rapidement les échelons, passant de contremaître à chef d'atelier, chef dessinateur puis ingénieur. Il obtient ce diplôme d'ingénieur par des études du soir. Dès ses premiers mois d'atelier, il est choqué par le faible rendement de ses camarades, qui s'organisent entre eux pour limiter leurs efforts et ne travailler le plus souvent qu'au tiers de leur capacité. Leur raisonnement est logique : s'ils sont payés à la journée, ils ne gagnent rien à en faire plus et, s'ils sont payés aux pièces, ils savent que s'ils dépassent trop facilement les quotas de production, le chef d'atelier fera revoir les taux et la cadence de production. Ils travaillent alors davantage pour le même salaire. Ils s'arrangent donc pour freiner la production et ralentir les machines.

Pour comprendre la révolution introduite par Taylor, il faut imaginer ce qu'était une usine américaine au milieu du XIXe siècle. Les dirigeants s'occupaient peu de la production. L'atelier était le royaume des contremaîtres, qui organisaient le travail,

⁴³ M. LALLEMENT, *Le travail sous tension*, Paris, La Petite Bibliothèque de Sciences Humaines, 2010, p. 115

⁴⁴ L. BÉLANGER et MERCIER, J., *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2006, p. 79

fixaient les salaires, embauchaient et licenciaient le personnel. Ils régnaient sur deux catégories de salariés : les manœuvres, dont on n'utilisait que la force physique, et les ouvriers qualifiés. Ces derniers possédaient un métier et avaient hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils avaient conscience qu'il s'agissait de leur dernière marge d'autonomie, qu'ils défendaient farouchement. Avec l'organisation « scientifique » du travail, la direction de l'entreprise réunit les éléments de la connaissance dont les ouvriers étaient jusque là les détenteurs, s'assurant de classer ces informations et d'en tirer des règles et des formules qui aideront l'ouvrier dans sa tâche journalière.⁴⁵

Au contraire de la situation passée d'une organisation sociale du travail (organisée par métiers), l'organisation scientifique du travail proposée par Taylor repose sur une division technique du travail (organisée par postes). Les objectifs de Taylor sont de trois ordres : lutter contre la flânerie systématique des ouvriers dans l'atelier, proposer une méthode de fabrication optimale, mettre en place une rémunération au mérite, en fonction des cadences constatées. Pour réaliser ces objectifs, l'organisation du travail doit être divisée de manière horizontale, c'est-à-dire que l'on doit procéder à une fragmentation maximale des tâches au sein de l'atelier entre les différents postes, et de manière verticale qui renvoie à une séparation complète de la conception technique du produit par les ingénieurs et son exécution par les ouvriers. À cela s'ajoute une surveillance constante des ouvriers, par l'introduction de chronomètres et d'agents de maîtrise dans l'entreprise. Condamné à une tâche infiniment répétitive, l'ouvrier spécialisé est devenu la figure emblématique de cette organisation scientifique du travail.

En permettant une réduction effective des coûts de production, ce modèle d'organisation du travail a connu un très grand succès dans le contexte de la production industrielle du XXe siècle. Le taylorisme présente toutefois des limites importantes sur le plan des considérations humaines, compte tenu de la

⁴⁵ L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit., p. 80.

participation attendue des individus (ouvriers ou salariés) aux résultats des entreprises.

1.1.1.2 Les limites du mode de gestion

Présente aussi bien dans le secteur industriel que dans le secteur tertiaire naissant, cette rationalisation de l'organisation du travail s'appuie sur des masses d'agents exerçant des activités parcellisées et répétitives. Le travailleur est alors considéré comme une source d'énergie physique mue par l'intérêt économique. Le personnel est géré de manière indifférenciée, les consignes s'appliquant pareillement à tous. Il est alors attendu d'eux qu'ils intègrent bien les modes opératoires établis. En fait, pour qu'un travailleur conserve son emploi, ce dernier doit faire preuve d'une grande docilité et accomplir la quantité de travail exigée, en un temps alloué d'exécution et selon des gestes prédéterminés. Cette période est ainsi caractérisée par l'apogée d'un salariat où le personnel est fondu dans des statuts⁴⁶. Le travail ainsi demandé s'adresse davantage à des catégories générales qu'à des individus. Parce que ces catégories définissent le personnel de l'extérieur, certains sociologues diront qu'elles en font un *contributeur anonyme*.⁴⁷

Le taylorisme a ainsi reçu son lot de critiques, considérant que l'application de ces principes entraînait une sorte de déshumanisation du travail, en ce sens que le travail se réduit à des gestes fort répétitifs, faisant de l'opérateur un prolongement de la machine. Comme l'ont analysé des experts de divers domaines, le taylorisme s'est avéré un facteur d'essor de la productivité, mais il a engendré de nombreux effets pervers sur le plan humain et organisationnel, parmi lesquels on retrouve la démotivation, l'absentéisme, le freinage, la faible qualité des produits.⁴⁸

⁴⁶ J.-F. CLAUDE, *L'éthique au service du management – Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, 3^e édition, Paris, Éditions Liaisons, 2002 p. 30

⁴⁷ J.-F. CLAUDE, op. cit., p. 30

⁴⁸ M. LALLEMENT, *Le travail sous tension*, op. cit., p. 115

1.1.2 Le fordisme

1.1.2.1 Le mode d'organisation du travail

Juxtaposé au taylorisme qui avait initié le modèle de production industrielle, le fordisme accélère le déploiement du modèle industriel. Le taylorisme est l'une des composantes du travail à la chaîne qui a été mis en place dans l'industrie automobile par Henry Ford (1863-1947). Dans ses usines automobiles, Ford améliore les préceptes tayloriens de trois manières. En premier lieu, le travail à la chaîne est imposé par la mise en place de convoyeurs déplaçant automatiquement les produits, imposant ainsi les cadences et la parcellisation des activités. En second lieu, la standardisation est poussée à l'extrême (un modèle unique : la Ford T, noire), permettant la production en grande série. En troisième lieu, et en contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque (cinq dollars par jour, cette rémunération ayant même été utilisée comme expression : five dollars Day).

Système d'organisation du travail qui repose sur la standardisation de la production et la recherche de gains de productivité, le fordisme désigne également une politique de salaires élevés. Ce faisant, il est reconnu⁴⁹ qu'il s'est avéré un régime économique au sein duquel la consommation de masse et la production s'alimentent mutuellement, comme ce fut le cas durant les Trente Glorieuses (1945/1973)⁵⁰.

⁴⁹ M. LALLEMENT, *Le travail sous tension*, op. cit., p. 114

⁵⁰ L'expression « Trente Glorieuses » désigne la période de forte croissance économique qu'ont connue entre 1945 et 1973 une grande majorité des pays développés, principalement les membres de l'OCDE. La période d'une trentaine d'années (plutôt 28 ans), entre la fin de la Seconde Guerre mondiale en 1945 et le choc pétrolier de 1973 se caractérise par la reconstruction économique des pays dévastés par la guerre, par un plein emploi dans la grande majorité des pays, une croissance forte de la production industrielle (accroissement annuel moyen de la production d'environ 5 %), et à une expansion démographique importante (le baby boom) dans certains pays européens et nord-

En effet, la période des Trente Glorieuses a marqué la structuration et l'apogée du salariat. Elle correspond à un processus d'acquisition de statuts et de droits qui sécurise les salariés contre les aléas de l'existence. Comme il ressort de l'analyse des sociologues du travail⁵¹, l'entreprise n'est alors pas le lieu d'un développement personnel. Le travailleur trouve plutôt un sens à sa vie par l'accès à la consommation que lui permet ce mode d'organisation du travail. Le profit que les salariés tiraient de leur activité professionnelle était utilisé pour accéder à la société de consommation ou réunir les conditions du dépassement d'un travail perçu comme aliénant. La croyance au progrès dominait cette époque.

Avec le fordisme, le travail était réglé en fonction de la qualité attendue par la clientèle. Ford s'intéressait à l'amélioration constante de la productivité et des conditions de travail. Le progrès technologique s'appuyait non pas sur « la méthode scientifique » développée par Taylor, mais sur une organisation méthodique de l'apprentissage continu.

Tout comme ce fut le cas avec le taylorisme, la mise en forme méthodologique de ce système de gestion est orientée en fonction de l'action réalisée par le travailleur. Elle mise sur une meilleure compréhension du cadre de travail afin de résoudre le problème de la performance. Ford a ainsi cherché à réduire le gaspillage, lequel constituait pour lui le principal obstacle à l'amélioration du rendement. Toutefois, contrairement à Taylor qui attribuait la flânerie à la nature même de l'ouvrier, Ford attribuait ce problème systématique à la mauvaise foi ouvrière renforcée par l'avidité du patron. C'est pourquoi il s'est efforcé de résoudre ce problème par un effort d'organisation du travail et d'ajustement des prix.

américains – particulièrement en France, en Allemagne de l'Ouest (la RFA), aux États-Unis et au Canada.

⁵¹ J.-F. CLAUDE, op. cit., p. 30

La recherche de solutions menée par Ford s'avère toutefois plus complexe que celle élaborée par Taylor, car elle doit prendre en compte le contexte économique d'un marché de masse en extension. Et la clientèle visée est principalement composée des travailleurs ayant peu de pouvoir d'achat ; d'où la politique innovatrice des hauts salaires et des bas prix. Pour éliminer les pertes de temps, Ford s'est concentré sur l'aménagement de l'espace de travail global en éliminant les déplacements inutiles des travailleurs et des pièces. Le critère de mesure pour être promu est fonction d'une innovation technologique ou méthodologique. Le personnel d'encadrement doit donc encourager l'intérêt et la motivation des ouvriers à apprendre à produire de nouvelles idées. La compétence de gestion devient alors le moteur générateur d'apprentissages et de perfectionnements continus.

1.1.2.2 Les limites du mode de gestion

Axée sur l'amélioration de la performance, cette façon de faire pouvait entraîner des licenciements massifs lorsqu'il y avait une réduction du carnet de commandes. Dans ce contexte de tâches de travail répétées sur un mode de production à la chaîne, les échanges avec les travailleurs revêtaient un caractère impersonnel. Ces conditions de travail dans lesquelles s'est retrouvée une majorité d'ouvriers non spécialisés ont favorisé l'émergence du mouvement syndical à la fin des années 30. Les syndicats ont alors entrepris de défendre les travailleurs et de réclamer que les promotions soient octroyées sur la base de leur ancienneté plutôt que de s'appuyer sur la compétence des travailleurs pour déterminer le maintien en poste ou l'attribution des postes les plus intéressants comme l'auraient souhaité les employeurs. De plus, pour se protéger du caractère aliénant que comporte la répétition de tâches parcellisées et mécanisées, les ouvriers ont commencé à résister et à revendiquer de meilleures conditions de travail, avec l'aide des syndicats. Autant de facteurs qui ont contribué au déclin de ce mode d'organisation du travail. Ainsi, avec le temps et grâce à la nouvelle conscience des travailleurs,

la productivité des entreprises se mesure maintenant globalement et non plus atelier par atelier. De la même manière, la variété et la qualité des produits ont progressivement été prises en compte, tout autant que leur coût de fabrication, faisant en sorte que « la réactivité de l'entreprise à court terme devient un élément clé de compétence. »⁵²

1.1.2.3 En transition vers plus de flexibilité

C'est ainsi que la production de masse, caractéristique du fordisme, fait progressivement place à une plus grande flexibilité de la production, favorisant l'émergence du post fordisme ou du post taylorisme. La forme d'organisation typique du fordisme ne convenait plus. La grande firme structurée selon les principes de l'intégration verticale et d'une division institutionnalisée du travail devenait trop rigide étant donné que la demande en quantité et en qualité devient imprévisible. Dans le cadre de la nouvelle économie, lorsque les marchés se sont diversifiés mondialement et sont apparus difficiles à maîtriser, lorsque le rythme du changement technologique a rendu obsolète l'équipement de production monovalent, le système de production de masse s'est non seulement révélé trop rigide, mais également trop coûteux.

Compte tenu des facilités qu'offrent maintenant les nouvelles technologies, les systèmes de production flexible de haut volume, liés à l'accroissement de la demande d'un produit, peuvent combiner des systèmes de production sur mesure et la production de masse, laquelle permet des économies d'échelle. Il devient possible pour les entreprises de s'adapter aux variations du marché (flexibilité du produit) et aux changements d'intrants technologiques (flexibilité du procédé). De telles conditions de production vont tout naturellement générer de nouveaux

⁵² M. LALLEMENT, *Le travail – une sociologie contemporaine*, op. cit., p. 196

modes d'organisation du travail qui vont insister sur une plus grande souplesse de l'organisation du travail et une plus grande autonomie des travailleurs.

1.1.3 Le post fordisme/post taylorisme

Comme il a déjà été démontré par plusieurs experts de la sociologie du travail⁵³, le modèle socio-économique du fordisme qui a dominé l'économie mondiale dans la deuxième moitié du XXe siècle a depuis fait place à de nouveaux modèles d'organisation du travail. Le toyotisme s'avère le principal modèle qui va s'imposer avec à sa suite, l'approche Walmart, qui se présente comme un épiphénomène du taylorisme. C'est pourquoi nous nous attardons maintenant au toyotisme tout en situant l'approche privilégiée par Walmart.

1.1.3.1 Le mode d'organisation du travail

1.1.3.1.1 Le toyotisme

Troisième forme d'organisation du modèle industriel du travail, le toyotisme est développé dans les années 1970 en réponse aux difficultés des modèles précédents, le fordisme et le taylorisme. Ces deux modèles sont alors considérés comme insuffisants pour assurer une adaptation rapide des entreprises aux marchés. Tout comme l'ont été les systèmes de production précédents, le toyotisme a été développé par des ingénieurs et son nom désigne une organisation du travail mise en place au sein de l'entreprise Toyota, à l'initiative de la famille Toyoda et de l'ingénieur industriel japonais Taiichi Ohno (1912-1990). Comme il

⁵³ V. DE GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du seuil, 2011, p. 225

ressort des travaux produits par des sociologues du travail⁵⁴, ce modèle est fondé sur la recherche systématique d'une économie des coûts de production.

Alors que le fordisme était fondé sur une logique du travail séquentielle et mécaniste dans un univers statique, le toyotisme propose une nouvelle organisation du travail conçue en fonction d'un environnement en mouvement selon une logique holiste et processuelle. Les procédés de fabrication reposent tout d'abord sur une meilleure intégration des personnels, plus polyvalents et donc capables d'effectuer la conception, le dépannage et la maintenance, de même que le contrôle qualité des productions. L'entreprise fonctionne ensuite selon le principe des flux tendus (juste à temps), en ajustant la production en fonction des commandes. Afin de réduire les coûts et de lutter contre le gaspillage, l'objectif des cinq zéros est avancé : zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai. La qualité de la production est donc privilégiée, de même que l'enrichissement des tâches des salariés. C'est toujours sur cette même base et en fonction d'une recherche de plus grande qualité que l'approche « qualité totale » est instituée.

En raison de cette recherche constante de qualité et de souplesse, le modèle demande toutefois de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organisation du travail, « écrasant » ainsi au maximum les niveaux d'organisation du travail. La collaboration horizontale entre les opérateurs est alors privilégiée aux dépens de la hiérarchie, favorisant l'émergence d'équipes de travail semi-autonomes. Cette nouvelle façon de produire s'appuie sur une flexibilité accrue de toutes les composantes de la chaîne de production, une flexibilité qui s'avère être la source de gains de productivité. Ainsi, comme le souligne Isabelle Ferreras, « Dans la vie de l'entreprise, la recherche de flexibilité se traduit par des ajustements en termes quantitatifs (augmenter ou diminuer les quantités produites tout en limitant les stocks) aussi bien que qualitatifs (adapter les caractéristiques de l'offre, c'est-à-dire parvenir à repérer les besoins de la clientèle en constante

⁵⁴ Nous référons principalement aux travaux de Michel LALLEMENT, professeur titulaire de la Chaire d'analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations.

évolution). Et cette flexibilité engendre une recherche de souplesse à tous les niveaux de la vie de l'entreprise, de ses modes de gestion financière à ses modes de production et d'organisation, jusque dans ses modes de décision. »⁵⁵

D'un point de vue sociologique, on assiste alors à un réel changement de paradigme de production caractérisé par l'intégration étroite de la conception et de l'exécution du travail. Il ne s'agit plus seulement de changer la manière dont le travail est pensé et organisé, mais de changer également les modes de prise de décision au sein des entreprises, de même que les problèmes complexes de gestion de la connaissance à l'intérieur et en relation avec l'environnement externe.

Par ailleurs, il importe de souligner que même si la définition du problème du rendement a également été formulée en terme d'inefficacité productive, contrairement au taylorisme et au fordisme, le toyotisme n'attribue pas cette inefficacité à l'individu, mais au système. En effet, il n'est pas question ici de flânerie de l'ouvrier qui se traduit en gaspillage de temps et d'énergie au niveau de la tâche comme dans le taylorisme ou au niveau de l'opération, comme dans le fordisme. Il est plutôt question d'un manque de compétence organisationnelle, d'un gaspillage de temps, d'énergie et de ressources du collectif de travailleurs, au niveau de chacun des processus de travail, et entre eux, par rapport au système global de production. Le travail d'équipe est rémunéré en fonction de l'effort constant mis à produire, plus et mieux, selon des valeurs d'excellence. L'équipe est solidaire de l'amélioration continue de la baisse du coût de revient. Chaque travailleur japonais, habitué à obéir, s'y soumet.

⁵⁵ I. FERRERAS, *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2007, p. 142

1.1.3.1.2 L'approche Walmart

Parallèlement au toyotisme et présentée à titre d'épiphénomène du taylorisme, tel que le présente le sociologue du travail, Vincent de Gaulejac⁵⁶, l'approche Walmart s'est développée comme cadre d'organisation du travail dans les entreprises privées. Comme nous l'avons décrit précédemment, le modèle fordiste institué depuis les Trente Glorieuses était fondé sur un partage équilibré de la richesse produite entre les actionnaires, les travailleurs et l'entreprise. On cherchait alors à baisser le prix des automobiles tout en augmentant les salaires des ouvriers afin qu'ils puissent devenir les acheteurs de ce produit pour le plus grand profit des actionnaires. L'augmentation de la productivité s'appuyant sur les principes de l'organisation scientifique du travail est alors stimulée par l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers, lesquels sont également motivés par la production d'automobiles de qualité qu'ils voudront acheter. Le développement de la production et de la consommation est alors établi sur le territoire national.

Et c'est précisément ce que la globalisation de l'économie et la libre circulation des capitaux financiers sont venues changer. La globalisation des marchés est venue mettre en concurrence de nouvelles entreprises, accentuant la pression au rendement et cette recherche de rendements croissants a conduit les entrepreneurs à se concentrer sur les débouchés et fournisseurs extérieurs, au détriment de compromis importants quant à la qualité des conditions de travail sur le territoire. Un volume important de la clientèle se réjouit bien sûr d'un plus faible coût des produits sans porter une trop grande attention à l'origine des produits. Alors que le toyotisme s'appuie sur des équipes autonomes de travail et valorise la flexibilité du système pour faciliter l'ajustement à la réponse aux besoins, l'approche Walmart considère la force de travail comme une machine. Même si l'approche Walmart diffère du modèle fordiste, l'individu y est aussi considéré

⁵⁶ V. de GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011, p. 224

comme une machine, le caractère humain de la gestion des personnes n'est pas davantage pris en compte. C'est ainsi qu'au début du XXI^e siècle, l'approche Walmart, tout comme le toyotisme, s'est substituée au modèle fordiste. Se classant à titre de premier employeur privé aux États-Unis (1,2 million de salariés), le groupe Walmart est devenu la plus grosse entreprise du monde : 1,9 million de salariés travaillant dans plus de 6 100 supermarchés établis dans le monde entier.⁵⁷

1.1.3.2 Les limites du mode de gestion

1.1.3.2.1 Le toyotisme

Il est d'ores et déjà admis que le toyotisme et les modèles d'organisation post-tayloriens ont eu des contrecoups sur les conditions de travail, malgré la simplification du travail manuel. Avec ces nouveaux modèles d'organisation du travail, les salariés bénéficient bien sûr de plus d'autonomie, mais le travail s'intensifie, les contrôles s'accroissent et l'exigence de disponibilité augmente. L'intensification observée découle d'un ensemble de facteurs, notamment de l'augmentation du rythme de travail, de la charge investie dans le travail et des responsabilités quant à la suppression de toutes les sources de gaspillage. L'ensemble de ces facteurs prédispose au stress et à la fatigue nerveuse et peut même mener à l'épuisement psychique comme le soulignent de nombreuses études publiées sur le sujet⁵⁸. Ces chercheurs ont même qualifié ces conséquences en terme de « coût de l'excellence », décrivant le phénomène comme un lent processus aboutissant à la brûlure interne de ceux qui se consomment dans l'obsession de la performance. Quand la pression monte, deux

⁵⁷ V. DE GAULEJAC, op. cit., p. 225

⁵⁸ Mentionnons entre autres Nicole AUBERT et Vincent DE GAULEJAC, *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, 1991

options sont possibles : y faire face en s'investissant davantage ou, lorsque la souffrance est intense, craquer.

1.1.3.2.2 L'approche Walmart

À l'inverse du modèle fordiste, pour diminuer les coûts de production et offrir des prix plus bas à des clients peu fortunés, l'approche Walmart diminue les salaires et crée ainsi une nouvelle pression sur les salariés. Dans ce contexte, la main d'œuvre est considérée comme un coût et non comme une ressource, et les salaires, comme une charge qu'il convient de diminuer à tout prix pour améliorer le rendement du capital. L'essentiel des profits réalisés par les entreprises revient ainsi aux actionnaires, au détriment des salariés dont les conditions de travail sont continuellement revues à la baisse au nom d'une plus grande flexibilité.

À titre d'exemple, nous rapportons des événements contemporains pour illustrer l'un des modes d'organisation du travail qui caractérisent le post/fordisme, refusant de reconnaître la représentation collective du personnel. Voici un premier exemple qui a marqué l'actualité au Québec et en Ontario à la mi-juillet 2011 alors qu'une entreprise américaine, IQT Solutions, a décidé de fermer ses portes sans qu'aucun préavis ait été fourni aux employés et sans rien leur verser pour les dernières semaines de travail et les journées de vacances accumulées. Les quelque 1 200 salariés canadiens des centres d'appel situés à Trois-Rivières, Laval et Oshawa ont alors été informés un vendredi qu'ils perdaient leur emploi et qu'ils devaient récupérer leurs effets personnels sur le champ. Il importe de mentionner qu'un des centres d'appel venait d'obtenir son accréditation syndicale quelques jours auparavant. Les analystes de l'actualité économique et les autorités gouvernementales chargées des questions du droit du travail ont réagi fortement à cette situation. Dans ce cas-ci, le rapprochement avec l'approche Walmart

concerne la tentative d'utiliser la force de travail à rabais en créant une pression sur les salariés.

Cette approche mise de l'avant par le mode d'entreprise de Walmart a également été récupérée par les gestionnaires des services publics. Nous en voulons pour preuve l'exemple suivant. Confronté à de difficiles négociations, le gouverneur de l'État du Wisconsin aux États-Unis a déposé un projet de loi qui avait notamment pour but, à compter de la fin de l'hiver 2011, de priver les syndicats des employés des services publics de presque tous leurs droits en matière de négociation collective. Le 14 juin 2011, la Cour suprême du Wisconsin a donné le feu vert à l'entrée en vigueur de cette loi controversée, par un vote serré de quatre voix contre trois. Tout cela au nom d'une plus grande flexibilité de la main d'œuvre, d'une plus grande souplesse de gestion et une baisse des conditions de travail et de salaire. De tels modes de gestion entièrement tournés vers la production d'une plus-value sont évidemment très populaires en ce début du XXe siècle, à la suite de nombreuses crises économiques et à l'obligation à laquelle de nombreux États font face.

Pour redresser la situation économique et tenter de protéger une cote de crédit convenable, plusieurs de ces États prennent des mesures visant à réduire la dette tout en tentant le moins possible de hausser les impôts. Dans ce contexte, la réduction des services publics (fermeture de certains programmes et réduction du personnel) ou la détérioration des conditions de travail des fonctionnaires (salaires, régimes de retraite, etc.) se présente souvent comme un passage obligé. Guidées par des impératifs à court terme, ces solutions en demeurent toutefois trop souvent à ce niveau. Ce faisant, elles négligent les considérations relatives à la continuité des services, et ce, même en revoyant le niveau requis de ceux-ci, compte tenu d'une part, de la persistance des besoins des personnes vulnérables et, d'autre part, de la capacité de payer de la part de l'ensemble des citoyens.

Ainsi, à l'occasion du Forum économique mondial de Davos tenu en janvier 2011, le président de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, Yvon Allaire, a soumis aux leaders mondiaux des milieux des affaires onze recommandations visant à dépasser l'impératif du court terme imposé par le marché. Il soulève particulièrement les grands enjeux de la gestion à courte vue des entreprises qui répondent uniquement aux intérêts des actionnaires. Les solutions qu'il propose visent notamment à répondre aux intérêts de toutes les parties concernées. Il s'exprimait alors ainsi : « Le marché et les actionnaires de passage ne peuvent plus imposer le rythme de la performance immédiate et des résultats de court terme sans égard aux autres parties prenantes. »⁵⁹

De l'ère industrielle à l'époque moderne, cette évolution des modes d'organisation du travail animée par la recherche systématique d'une plus grande efficacité au moindre coût est encore aujourd'hui au cœur des préoccupations. Comme nous l'avons vu précédemment, la quête incessante d'optimisation de l'organisation du travail est d'abord passée par une approche déshumanisante qu'entraînait le taylorisme par une recherche « scientifique » des meilleurs procédés. Puis, cette approche d'amélioration des gains de productivité a été renforcée par le fordisme, avec une standardisation de la production, une offre de modèles en grande série et une bonification de la rémunération des salariés, ceux-ci pouvant alors devenir des consommateurs de leurs produits, que l'on symbolise pour cette époque par une voiture Ford noire. Le travail prenait son sens par l'accès à la consommation qu'il permettait. Pour améliorer le pouvoir d'achat des travailleurs, les prix devaient être les plus bas possible, et les salaires, plus élevés.

Alors que le fordisme évoluait selon une logique séquentielle et mécaniste dans un univers statique, le toyotisme qui caractérise le mode d'organisation qui suit, propose une nouvelle organisation du travail qui évolue dans un univers en mouvement selon une logique holiste et processuelle. Les procédés de fabrication

⁵⁹ Paru dans LE DEVOIR du 26 janvier 2011

reposent tout d'abord sur une meilleure intégration des personnels, plus polyvalents et donc capables d'effectuer la conception, le dépannage et la maintenance, de même que le contrôle qualité des productions. Pour maintenir l'organisation du travail la plus efficiente possible, la flexibilité et la souplesse qui commencent à prendre place sont alors de mise. D'abord présente sur l'équipe autonome de travail la plus compétente possible, la pression se déplace vers les individus, les professionnels autonomes ou selon l'approche Walmart, les salariés considérés comme des ressources dont le coût doit être réduit au minimum.

Toutefois, les impératifs de la Modernité quant à la promotion des libertés et des besoins individuels ont traversé les frontières de toutes les organisations, ne faisant aucune distinction entre les entreprises privées et les institutions publiques. Comme nous l'abordons, ces considérations relatives aux besoins des individus et de la clientèle ne sont pas sans conséquence pour eux-mêmes et pour les entreprises qui les emploient. En effet, les modes actuels de gestion ne prennent pas suffisamment en compte les valeurs, le contexte et les normes présentes, autant d'éléments dont discute l'éthique, ce qui a pour conséquence de surcharger les individus, en plus d'exposer les entreprises à des prises de risques inutiles, au détriment de l'intérêt des organisations. Pour illustrer les conséquences d'une telle insuffisance, mentionnons notamment les nombreuses situations de fraude et de corruption qui font l'objet de l'actualité et de façon répétée dans l'industrie de la construction, en relation avec les travaux publics. C'est dans ce contexte que l'émergence de l'éthique présente un intérêt incontournable pour les organisations, en particulier du secteur des services publics, et pour les employés, quel que soit le niveau hiérarchique et de responsabilité (cadres, professionnels, techniciens, etc.). L'insuffisance des modes de gouvernance et l'éclosion de scandales éthiques à répétition dans la sphère économique recouvrent un problème d'ordre philosophique qui a trait à la conception de l'éthique qui est véhiculée pour conjurer ce phénomène social. Face aux conflits de valeurs patents qu'imposent les nouveaux modes d'organisation du travail qui tendent à occulter la dimension

humaine du travail, le recours à l'éthique est vu par plusieurs comme un moyen de concilier des valeurs opposées.

1.1.4 Le cadre particulier des institutions publiques

Soumises aux mêmes pressions que les entreprises privées, les entreprises publiques ont également dû adapter leur offre de services. Un survol de l'évolution du développement des services dans l'administration américaine, côtoyant le plein essor de l'ère industrielle et l'achèvement de la Seconde Guerre mondiale, nous donne un aperçu de cette influence au sein des institutions publiques, lesquelles ont évolué de la même façon sur notre territoire.

Ainsi, il importe d'abord de souligner la référence explicite à l'organisation scientifique du travail caractéristique du taylorisme dans les entreprises privées et qui a également marqué le développement des institutions publiques. Comme le soutient Menzel⁶⁰, l'application de ces principes aux services gouvernementaux permettait alors de créer une organisation de services impartiale, un cadre neutre d'agents publics mettant l'emphasis sur les processus de travail plutôt que sur les personnes et les relations politiques. À ce moment, au cœur du développement de l'ère industrielle, l'inefficience de ces services était étroitement associée à la corruption qui prévalait dans les cités et les États américains.

« Moreover, in creating a *neutral* cadre of public servants to carry out the work of government, the proper emphasis would be placed on work processes, not on personal or political friendships. »⁶¹

⁶⁰ Donald C. MENZEL, *Ethics Management for Public Administrators – Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2007, p. 33

⁶¹ Donald C. MENZEL, op. cit., p. 33

Par la suite, la période de la Deuxième Guerre a contribué au développement d'un style de management davantage proactif, axé sur la planification et la coordination. L'application des programmes et des politiques gouvernementales était alors guidée par la nécessité d'un travail accompli rapidement, avec efficience et efficacité. Menzel mentionne à ce sujet :

« The war effort – its scale, planning, and execution – brought an new realty and thinking. (...) The war years contribute to a proactive management style and led to the *golden years* of working in the federal government in the 1940s and 1950s. »⁶²

Cette période au sein de l'administration américaine, animée par la neutralité des dirigeants et du personnel, le respect de la hiérarchie et l'impartialité, a toutefois évolué vers la stérilité de l'engagement des gestionnaires. À ce point qu'à la fin des années 1960, un groupe de jeunes universitaires réunis à New York, ont lancé un appel pour une nouvelle administration publique (New Public Administration), au sein de laquelle les administrateurs et les gestionnaires accepteraient des responsabilités pour la promotion de la justice sociale et de l'équité.⁶³ Ce mouvement aurait eu une importante contribution pour l'émergence d'un champ d'études axé sur les enjeux éthiques dans l'administration publique.

Menzel soulève enfin qu'à compter des années 1980, des efforts collectifs remarquables ont permis d'instaurer une condition majeure pour entrer dans la fonction publique, à l'effet que ces personnes puissent aussi bien contribuer à un gouvernement éthique que compétent.⁶⁴

⁶² Donald C. MENZEL, op. cit., p. 34

⁶³ Donald C. MENZEL, op. cit., p. 34. « A New Public Administration would be one in which administrators and managers accepted responsibility for promoting social justice and equity. »

⁶⁴ Donald C. MENZEL, op. cit., p. 38

De façon plus contemporaine, à l'instar des entreprises privées, les institutions publiques ont également dû adapter leur offre de services en introduisant plus de flexibilité dans leurs approches de services. Aussi, les modes d'organisation du travail dans les entreprises publiques se sont également transformés, reprenant les mêmes formules que celles proposées par le toyotisme. Ainsi, la flexibilité introduite dans les modes de gestion par le *Nouveau management public* engendre une recherche de souplesse à tous les niveaux de la vie de l'organisation, de ses modes de gestion financière à ses modes de production et d'organisation, jusque dans ses modes de décision.

1.1.4.1 Le contexte évolutif du mode d'organisation du travail

Comme nous l'avons déjà mentionné, les modes d'organisation du travail dans les services publics ont aussi subi des changements importants. Qu'il s'agisse de ministères ou d'organismes chargés de développer ou d'administrer des programmes de la fonction publique ou d'offrir des services sociaux ou de santé, ou encore d'éducation, l'image et la mission des institutions ont profondément changé au cours des quarante dernières années. Des chercheurs anglo-saxons⁶⁵ soutiennent que l'administration publique a été sujette à des degrés extraordinaires de turbulences. Du système bureaucratique, comme Weber⁶⁶ en a fait l'analyse et la promotion au début de ce centenaire, aux organisations souples et performantes que tentent de devenir les institutions publiques modernes, le monde du travail a changé et continue de tenter de s'ajuster. Ces changements d'image et de mission ont bien sûr affecté l'organisation des services publics, lesquels subissent de fortes pressions pour rationaliser les services tout en augmentant l'efficacité. Dans ce contexte auquel s'ajoute une forte pression pour répondre aux impératifs d'un cadre budgétaire gouvernemental qui vise le déficit zéro, la réduction des services

⁶⁵ P. DU GAY, « Without Regard to Persons': Problems of Involvement and Attachment in Post-Bureaucratic Public Management », in S. Clegg, M. Harris et H. Höpfl, 2013, *Managing Modernity. Beyond Bureaucracy*, Oxford, Oxford University Press, p. 11

⁶⁶ M. WEBER, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, [Publication originale, posthume, 1921]

et de la taille de l'État est devenue un objectif constant de nos élus. La poursuite de cet objectif fait écho à un reproche important fait à l'État quant à son manque global d'efficacité et de productivité : l'État coûte trop cher par rapport aux avantages qu'il apporte à la collectivité et il entrave la compétitivité de l'économie. L'action publique est ainsi soumise à une analyse économique et assimilée à une entreprise privée.

Cette volonté d'imposer au cœur de l'action publique les valeurs, les pratiques et les fonctionnements de l'entreprise privée a conduit les gestionnaires à instaurer des changements de pratique au sein des administrations publiques. Depuis lors, comme l'ont analysé plusieurs auteurs, dont Dardot et Laval auxquels il est fait référence en page 12, le nouveau paradigme des pays de l'OCDE veut que l'État soit plus flexible, réactif, fondé sur le marché et orienté vers le consommateur. De telles demandes contribuent à l'élaboration et la mise en place de l'« *État managérial* »⁶⁷ comme la qualifient Dardot et Laval. En d'autres termes, on incite l'État à transposer les modes d'organisation du travail développés par les entreprises privées au sein de l'appareil public. Le management se présente alors comme un mode de gestion également valable pour le secteur public.

Ce très vaste mouvement de réorganisation des administrations a ainsi été nommé « nouvelle gestion publique » ou « nouveau management public », recevant en anglais l'acronyme de « NPM » pour « New public management »⁶⁸. Au plan politique, il sera désormais question de « bonne gouvernance » des institutions publiques. Cette nouvelle manière d'envisager l'entreprise publique et l'organisation du travail en son sein fait en sorte que les agents publics n'agissent plus par simple conformité aux règles bureaucratiques, mais recherchent la maximisation des résultats et le respect des attentes des citoyens désormais assimilés à des clients. L'application des programmes et politiques des institutions

⁶⁷ P. DARDOT et C. LAVAL, *La nouvelle raison du monde – Essai sur la société néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte, 2009, p. 355

⁶⁸ Voir dans L. CÔTÉ et J.-F. SAVARD (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (2012), (en ligne), www.dictionnaire.enap.ca

n'a plus la même référence ni la même portée prescriptive ou normative. La pression mise sur le personnel professionnel et sur l'encadrement d'une offre de services de qualité et équitable est plus grande. Dans ce contexte, l'absence de considération pour l'éthique constitue une des grandes faiblesses de ces modes de gestion.

Comme le souligne François Dubet⁶⁹, « la notion d'institution est parfois synonyme d'organisation » ou, comme il le précise en citant Weber d'« un groupement comportant des règlements établis rationnellement »⁷⁰. Lorsqu'elle est entendue dans un sens large, cette notion désigne toutes les activités régies par des anticipations stables et réciproques ». Il faut toutefois garder à l'esprit que nous avons là une définition sociologique des institutions. Sur le plan politique, les institutions sont entendues comme un ensemble d'appareils et de procédures visant la production de règles et de décisions légitimes.

Dans ce contexte, une institution publique qui offre des services s'inscrivant dans des programmes établis s'appuie pour ce faire sur un processus social qui transforme les valeurs et les principes en action et en subjectivité par le biais d'un travail professionnel spécifique et organisé. Comme Dubet le précise, le programme institutionnel est ainsi fondé sur des valeurs, des principes, des dogmes, des mythes, des croyances laïques ou religieuses qui, parce qu'elles se situent au-delà de l'évidence de la tradition ou d'un simple principe d'utilité sociale, sont perçus comme universels. En ce sens, le programme institutionnel ou l'offre de services institutionnalisés, comme ceux qui sont offerts par les services publics, constituent une extériorité qui s'impose aux acteurs en tentant de les arracher de l'expérience familière de leur propre monde.

⁶⁹ F. DUBET, *Le déclin de l'institution*, Paris, Éditions du Seuil, 2002, p. 22

⁷⁰ M. WEBER, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, p. 55, cité dans F. DUBET, « Le déclin de l'institution », Paris, Éditions du Seuil, 2002, p. 22

L'offre de services de l'administration publique repose ainsi sur des programmes institutionnels qui ont non seulement été bâtis comme des bureaucraties ou des constructions rationnelles de règles et de rôles, mais qui ont également été mis en œuvre par des acteurs imprégnés d'une vocation. Sur le plan de l'organisation du travail, ces bureaucraties étaient relativement simples et légères en raison de la clarté des buts affichés et de la forte homogénéité professionnelle œuvrant dans le même sens. Il s'agissait de reproduire ce qui était convenu et l'organisation s'employait avec les contrôles requis pour s'assurer de sa cohérence.

Dans le contexte de la Modernité⁷¹, le développement d'organisations ouvertes sur leur environnement s'est imposé, les programmes devaient se diversifier pour mieux s'adapter aux besoins de la clientèle et les références organisationnelles se sont complexifiées. Le système cohérent et homogène se défait, les repères ont changé. Témoinant des changements dans les organisations de services publics, ce constat est également présent dans les entreprises privées. En effet, il ressort des entretiens approfondis auprès de plus de 1 500 dirigeants menés à travers le monde dans le contexte d'une vaste étude menée par IBM en 2010 :

« (...) c'est que les événements, les menaces et les opportunités non seulement surviennent plus vite et de façon moins prévisible, mais aussi qu'ils convergent et interagissent pour produire des situations entièrement nouvelles. Ces développements inédits exigent un niveau de créativité sans précédent – la créativité, qui, justement, devient plus importante que d'autres qualités de leadership comme la discipline, la rigueur ou l'efficacité opérationnelle. »⁷²

⁷¹ Comme le situent divers auteurs, dont Charles Taylor, dans son livre intitulé « *Grandeur et misère de la Modernité* » (Paris, Bellarmin, 1992), le concept de Modernité se définit davantage par des traits, des caractéristiques, une logique qui le caractérise, principalement en opposition au concept de la tradition.

⁷² IBM Corporation, *Étude IBM Global CEO Study, Tirer parti de la complexité*, 2010, p. 4

Revenons aux entreprises publiques, comme le soutient Paul du Gay⁷³, la demande pour de hauts niveaux d'engagement personnel de la part de fonctionnaires de carrière pour livrer des politiques publiques a marqué des initiatives récentes de gestion des politiques gouvernementales au Royaume-Uni. Aussi, compte tenu de la recherche croissante d'un plus grand contrôle sur ces bureaucraties chargées de l'administration des programmes d'État, il importe ici de surcroît de considérer la menace qui plane sur la protection de l'intégrité éthique de « l'appareil gouvernemental ». Cette situation où les organes institutionnels deviennent davantage poreux face à divers types d'influence jusqu'à une certaine partisanerie pourrait avoir de sérieuses conséquences du point de vue d'une saine démocratie et de l'opération des services publics convenus. Marquée par l'esprit d'un formalisme impersonnel, la morale portée par une rationalité bureaucratique est maintenant affaiblie, minée par ces pressions économiques et politiques. De l'indifférence, à laquelle ces systèmes bureaucratiques marquaient la participation du personnel, à l'engagement soumis à l'instrumentalisation parfois même animée par des finalités opposées qui se pose davantage aujourd'hui, la capacité d'offrir les services publics requis dans le contexte contemporain interpelle davantage la responsabilité éthique des individus.

Par ailleurs, comme le fait remarquer Dubet, c'est la nature même de l'offre de services publics qui a ainsi été transformée, affectant non seulement sa légitimité, mais également la définition de ses « objets » qui sont progressivement devenus des usagers ou des clients plutôt que des citoyens. Le travail effectué par les employés des services publics est ainsi de moins en moins conçu comme la mise en forme technique et professionnelle d'un engagement personnel, voire dans certains cas, comme une vocation au profit d'un travail essentiellement mercantile. C'est dans ce contexte que l'on assiste à la professionnalisation progressive des

⁷³ P. DU GAY, « Without Regard to Persons': Problems of Involvement and Attachment in Post-Bureaucratic Public Management », in S. Clegg, M. Harris et H. Höpfl, 2013, *Managing Modernity. Beyond Bureaucracy*, Oxford, Oxford University Press, p. 27

services à la personne désormais considérée comme un « objet », comme un client recevant un service pour lequel il paye.

Dubet propose d'analyser les impacts qu'a cette transformation des institutions sur le personnel qui y travaille, transformation qui a pour effet d'ajouter à la pression qui s'exerce sur eux d'un point de vue de la fracture de la relation entre « l'acteur et le système ». Il suggère ainsi que nous assistons au transfert des responsabilités des institutions publiques vers le personnel qui y travaille, les fonctionnaires de l'administration publique qui assurent ce service. Ainsi, dans ce contexte contemporain, le principe de continuité entre les disciplines professionnelles et l'autonomie personnelle que postulait le programme institutionnel des organisations publiques n'opère plus de la même manière. On assiste à une séparation progressive de l'action sociale qui se rapportait davantage au projet collectif et de la subjectivité propre aux personnes. La programmation de l'individu n'étant plus considérée comme totale, la référence au projet collectif de l'entreprise n'est plus alimentée par des sources uniformes.

Pour plusieurs sociologues, cette nouvelle situation où nous sommes confrontés à un ensemble de possibilités d'actions sans pouvoir nous référer à un cadre de référence préétabli pour appuyer nos choix d'action se généralise, dans le contexte actuel où l'espace public est assimilé à un ensemble de situations de concurrence et d'opportunités alors que la coordination des actions n'est jamais acquise. L'unité subjective de l'acteur n'étant plus donnée, elle doit être construite par l'individu lui-même, en référence notamment à son expérience humaine. Et cette expérience humaine touche tout autant la dimension socioaffective de ses relations avec ses proches que le contexte de travail qui l'entoure et les valeurs de l'organisation. Ce qui fait dire à Dubet que « l'individu devient incertain, fragmenté, contraint de gérer des logiques opposées et le sujet n'est plus enraciné dans un stock homogène de valeurs et d'identités, il est disséminé et décentré. »⁷⁴

⁷⁴ F. DUBET, op. cit., p. 69

1.1.4.2 Les limites du mode de gestion

Comme nous l'avons évoqué au point précédent, la modernisation des services publics a entraîné un aplatissement des chaînes hiérarchiques, en même temps que l'introduction de la polyvalence et le renforcement de la pression venant du client et de l'usager. Ces transformations s'inscrivent dans le contexte du néo-libéralisme et plusieurs déplorent l'effet de la double contrainte qu'il impose, désignant alors les obligations de résultat et les incertitudes de moyens. Comme Dubet le souligne, les conséquences sur la prise de décision et la responsabilité du personnel de divers niveaux (gestionnaires et professionnels) se manifestent ainsi : « les grands arbitrages éthiques et politiques, ne pouvant plus se faire au sommet par la magie rhétorique des institutions ou par la grâce de la souveraineté politique, sont délégués aux acteurs de base qui doivent, de ce point de vue, se comporter comme des sujets politiques et moraux obligés de délibérer et de produire des arbitrages. »⁷⁵

De plus, l'application d'un programme ou de politiques institutionnelles n'a plus la même référence ni la même portée prescriptive ou normative. L'autorité que représentaient les agents de l'État, où qu'ils soient (enseignants, infirmières, travailleurs sociaux, agents de recherche, agents d'indemnisation, etc.), est nettement atténuée, voire même perdue dans certains cas. Comme il est souligné par Dubet, « en raison de la complexité croissante de la division du travail, de la pluralité et de la faible cohérence des rôles que doivent assumer les individus, la distance se creuse entre les motivations et les actions attendues. »⁷⁶ Certains acteurs souffrent du déclin de l'institution⁷⁷ et de la perte de l'effet protecteur d'une bureaucratie stable et légitime. Les professionnels ont le sentiment d'avoir perdu

⁷⁵ F. DUBET, op. cit., p. 65

⁷⁶ F. DUBET, op. cit., p. 69

⁷⁷ Principalement en référence aux travaux DUBET, *Le déclin de l'institution*, Paris, Éditions du Seuil, 2002

leur autorité morale. Un nombre important de personnes (travailleurs et gestionnaires) sont aux prises avec des problèmes de santé psychologique au travail. Comme l'indique Lallement, « on situe habituellement au milieu des années 1980 le moment où les questions de souffrance psychique au travail commencent à s'imposer comme un nouveau problème social. »⁷⁸

1.1.4.2.1 De la colère au mal-être

Comme nous l'avons vu précédemment à la section 1.4.1, dans le contexte du début de l'ère industrielle, en particulier à l'époque du taylorisme, c'est le corps qui était au centre des préoccupations de ceux qui pensaient l'organisation du travail et retenaient leur attention pour accroître la productivité. Il s'agissait alors de canaliser l'énergie physique pour la transformer en force de travail.⁷⁹ L'exigence du travail, tout comme les risques à la santé et à la sécurité du travail portaient alors sur les aspects physiques de la personne. Avec le temps, les dysfonctionnements de l'organisation du travail ont déplacé le mal-être au travail de la dimension physique vers la dimension psychologique du travail. Ainsi, lorsque la réalité du milieu de travail est psychologiquement aliénante, dans un contexte où il peut faire bon de croire que l'organisation répondra aux désirs de tous d'être acceptés et reconnus, la récompense au plan psychique pourra être perçue de façon positive lorsque les efforts individuels participent à la réalisation des résultats de l'entreprise. À l'inverse, l'absence ou l'insuffisance de ce retour bénéfique de la reconnaissance met en évidence le poids de la soumission. La désillusion, la déception, l'insatisfaction, voire le mal-être installé, se retrouvent alors au rendez-vous.

⁷⁸ M. LALLEMENT, *Le travail – une sociologie contemporaine*, op. cit., p. 196

⁷⁹ V. DE GAULEJAC, op. cit., p. 301

À l'époque du taylorisme, le malaise des travailleurs s'exprimait à la faveur d'enjeux collectifs et à travers différentes revendications sociales, en particulier autour de la question de la rémunération et des conditions objectives de travail. Le conflit se réglait par la négociation avec les organisations syndicales. La grève constituait le moyen privilégié d'exprimer son mécontentement en cas d'échec et son opposition aux conditions de travail difficiles. Alors qu'aujourd'hui, les manifestations d'opposition contre ces problèmes s'expriment davantage de façon individualisée que sous forme d'affrontements collectifs. Les conflits du travail s'inscrivent dans le sillon des pratiques de gestion et se sont maintenant déplacés des registres socio-organisationnels et politique, lesquels se présentent de façon collective, vers les registres relationnel, comportementaliste et psychosomatique, lesquels se manifestent de façon individuelle. Pour offrir le meilleur d'elle-même en convergence avec les impératifs organisationnels, cette autonomie professionnelle consentie aux travailleurs doit être soutenue. Au cas par cas, la réponse attendue aux demandes et besoins de la clientèle ne pourrait être prescrite. Aussi, les démarches éthiques prennent en compte les nouveaux modes de régulation sociale tout autant que les nouvelles configurations du milieu de travail, et devraient pour ce faire, reposer sur une approche de type réflexif.

Cela nous permet de faire voir que l'insuffisance des modes de gouvernance et l'éclosion de scandales éthiques à répétition dans la sphère économique recouvrent un problème d'ordre philosophique qui a trait à la conception de l'éthique qui est véhiculée pour conjurer ce phénomène social. Comme nous le verrons aux chapitres suivants, la conception de l'éthique faisant du contrôle des comportements le point d'ancrage d'une démarche éthique en milieu institutionnel se présente de façon insuffisante pour répondre aux nouvelles exigences du management public.

C'est pourquoi il nous faut présenter les principales approches de gestion contemporaines pour pouvoir ensuite situer l'espace partagé de l'exercice de la responsabilité des individus dans les organisations. Nous tentons ainsi de mieux saisir comment peut se déployer la contribution de tous au sein du milieu de travail, de même que les conditions de réussite d'une gestion du personnel, notamment en ce qui concerne le soutien requis.

On constate que l'organisation du travail change selon divers impératifs sociaux. La conception des organisations où les activités de travail s'exercent évolue de la même manière. Les approches en management s'ajustent par conséquent pour tenter d'offrir les meilleures conditions d'encadrement de la production des biens et des services, y compris des services publics, afin d'assurer une réponse ajustée aux besoins de la clientèle, et ce, au moindre coût possible. Ces approches vont toutefois toutes tabler sur un même modèle d'organisation du travail, celui qui est privilégié à un moment de l'histoire au sein des entreprises. Ceci établi, il nous faut convenir qu'il existe différentes écoles de pensée pour expliquer le fonctionnement des organisations et leur recherche d'efficacité par des modalités optimales de gestion. Et ces différentes écoles de pensée reposent toutes sur une représentation implicite du travail, du travailleur, de l'organisation et de l'entreprise, de même que de la responsabilité qui incombe aux uns et aux autres, dans leur schématisation de l'organisation du travail.

Aussi, nous exposons dans le deuxième chapitre la conception de la responsabilité qui découle des théories managériales discutées au chapitre un afin de faire voir qu'il s'agit du principal obstacle à l'intégration de l'éthique dans les modes de gestion des institutions.

Nous avons présenté une description macro de l'évolution des modes d'organisation du travail nous situant aujourd'hui dans un mouvement de flexibilisation du travail et des organisations. Nous poursuivons notre démonstration selon une lecture plus micro en nous arrêtant davantage sur les

modes de gestion et leur impact sur l'engagement du personnel, leur mobilisation, leur responsabilité.

1.2 Les principaux modèles de gestion

Pour nous assurer d'une compréhension commune du concept de base à partir duquel nous établissons les distinctions qui existent entre les différentes approches, nous nous en remettons à une définition du management puisée dans le dictionnaire Larousse, soit « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ». Un des principaux experts en matière de management, Henry Mintzberg⁸⁰, se veut tout aussi concis dans sa compréhension du management en affirmant que celui-ci réfère tout simplement à la direction des entreprises ou des organisations. Une telle définition correspond à celle proposée par le Oxford Dictionary : *The process of dealing with or controlling things or people.*⁸¹

Partant de cette définition, nous référons ensuite à une approche théorique en nous appuyant principalement sur le courant de l'analyse systémique et de la contingence structurelle dans le cadre duquel s'inscrivent notamment les travaux de Maesschalck et Bertok⁸² de même que ceux de Henry Mintzberg⁸³, l'un des

⁸⁰ H. MINTZBERG, [2004], *Des managers des vrais ! Pas des MBA*, trad. Marie-France Pavillet, Éditions d'Organisation, 2005

⁸¹ <http://www.oxforddictionaries.com/us/>

⁸² J. MAESSCHALCK et J. BERTOK, op. cit., p. 18

⁸³ H. MINTZBERG :

- *Gérer (tout simplement)*, traduit par Nathalie Tremblay de la publication anglaise « Managing », publiée en 2009, Montréal, Éditions transcontinentales, 2010
- *Des managers des vrais ! Pas des MBA*, trad. Marie-France Pavillet, Éditions d'Organisation, 2005
- *Le pouvoir dans les organisations*, trad. Paul Sager, Éditions d'Organisation, 1986, 2003 (nouvelle présentation)
- *Structure et dynamique des organisations*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 19^e tirage 2006
- *Le manager au quotidien*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 2^e édition 2006

penseurs les plus réputés dans le domaine de la gestion, pour systématiser notre présentation. Pour ce faire, nous référons à des auteurs recensés dans les travaux de Laurent Bélanger et Jean Mercier⁸⁴., en particulier Weber, Taylor ou Michel Crozier, Christophe Dejours. Puis nous situons également le courant de l'analyse stratégique des organisations et de l'étude du pouvoir dans laquelle Mintzberg, en plus de Michel Crozier⁸⁵ se retrouve. Notons cependant que dans le cas de Crozier, l'intérêt est principalement centré sur le pouvoir des individus. En matière de management, la relation entre les personnes est essentielle puisque c'est elle qui permet de reconnaître ou d'encourager la contribution de chacun, leur capacité d'agir, leur pouvoir. C'est pourquoi il nous apparaît important de présenter d'abord le courant de la stratégie des organisations et du pouvoir, considérant que cette grille d'analyse trouve appui sur le fait que cette notion de pouvoir implique une relation.

Nous compléterons notre démonstration en recourant à l'analyse de la culture des organisations. En effet, comme plusieurs le soulignent, cette dimension du milieu du travail pourtant cruciale dans la vie des organisations ne serait pas suffisamment prise en considération par les écoles dominantes, notamment en ce qui a trait à l'école de la contingence. Les auteurs Bélanger et Mercier expliquent cette situation par le fait que ces dernières utilisent des méthodes de recherche qui seraient essentiellement orientées vers le quantitatif et ce qui est facilement mesurable, ce qui rend plus difficile à saisir la dimension de la culture d'une organisation. Enfin, nous concluons ce chapitre en nous interrogeant sur la responsabilité de gestion et la gestion efficace, selon un cadre normatif proposé par Mintzberg.

En fait, nous retenons ces auteurs pour illustrer les principaux courants d'analyse des modes de gestion des organisations afin de cerner ce qui anime le rapport individu-entreprise, ce qui permet d'obtenir le meilleur des employés.

⁸⁴ L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit.

⁸⁵ M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du seuil, 1977

1.2.1 Le courant de la stratégie des organisations et du pouvoir

Dans le cadre de l'organisation du travail, le pouvoir est surtout relationnel et il concerne la relation qui existe entre les principaux acteurs, soit la relation entre les gestionnaires et les travailleurs. Il s'exprime par « la capacité pour A de faire faire par B ce que ce dernier ne ferait pas sans cette impulsion de A ». Pour Crozier, le pouvoir se traduit plus spécifiquement par « le contrôle d'une zone d'incertitude. »⁸⁶ Cette définition du pouvoir, sans faire unanimité, nous apparaît être incontournable lorsqu'on sait que Crozier est reconnu comme étant un des principaux concepteurs de la théorie des organisations. Le livre de Crozier⁸⁷ est d'ailleurs un des textes européens les plus régulièrement cités dans la littérature américaine relative à la sociologie des organisations dans les quarante dernières années.

1.2.1.1 L'autonomie, la marge de manœuvre et le pouvoir

Selon Crozier, ce qui rend possible le pouvoir d'un individu ou d'un groupe d'individus au sein d'une organisation du travail, c'est la marge d'autonomie dont ils disposent. Cette marge d'autonomie serait en partie due à l'incapacité de définir de façon précise les comportements attendus d'eux. Et c'est l'impossibilité de préciser dans le détail les responsabilités de chacun et les règles à suivre qui créent ce qu'il appelle des zones d'incertitude. « Les participants peuvent utiliser à leur avantage ces zones pour améliorer leur situation. Ils deviennent les acteurs de leur propre situation et ils peuvent utiliser leur marge de manœuvre dans des négociations avec d'autres individus, d'autres groupes, voire des supérieurs

⁸⁶ L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit., p. 26

⁸⁷ M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du seuil, 1977

hiérarchiques. »⁸⁸ Dans ce contexte, l'organisation se présente comme un lieu de relations de pouvoir, de marchandage. Il est intéressant de relever une nette différence entre cette vision et celle véhiculée par le modèle taylorien ou mécaniste qui privilégie l'homéostasie ou l'équilibre stable. En effet, nous nous situons dans le contexte contemporain d'une organisation de services où la contribution professionnelle ne peut être prescrite de façon précise, contrairement au cadre de travail industriel qui prévalait tout juste avant le travail sur des chaînes de montage, selon le mode fordiste. Comme l'observent des chercheurs s'intéressant aux compétences éthiques et au professionnalisme⁸⁹, l'autonomie de jugement doit être prise en compte dans un cadre organisationnel où acteurs disposent d'une marge de manœuvre accrue. Dans un tel contexte, l'interrelation entre les cadres et le personnel de même qu'entre les collègues, est essentielle pour s'assurer de la liaison et de la contribution de chacun dans le sens convenu selon la mission de l'organisation.

On a assisté au cours des dix dernières années à une adhésion croissante à des thèmes sociologiques plus modernes, comme celui du pouvoir à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation, au détriment d'une référence plus classique comme la notion de buts organisationnels particuliers⁹⁰. Même s'il y a bien d'autres choses que le pouvoir qui détermine le fonctionnement d'une organisation, il convient d'en cerner l'importance compte tenu du rôle des divers acteurs. Le présent cadre d'analyse soumet que les attitudes et comportements dans une organisation correspondent à un jeu de pouvoir dans lequel les différents joueurs cherchent à contrôler les décisions et les actions d'une entreprise. Ces acteurs sont appelés « les détenteurs d'influence »⁹¹. Or, pour devenir un détenteur d'influence, il faut

⁸⁸ L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit., p. 295.

⁸⁹ L. BÉGIN, « Le développement de la compétence éthique des acteurs organisationnels », dans Y. Boisvert, *Éthique et gouvernance publique – principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, 2011, p.214. Voir aussi : L. LANGLOIS, Lyse (dir. pub.), « L'éthique en milieu de travail – un développement progressif et continu » in *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011

⁹⁰ L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit.

⁹¹ L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit., p. 312

agir et, pour ce faire, il faut employer son énergie en utilisant les supports pour asseoir son pouvoir. Quand ces supports sont formels, peu d'efforts seraient nécessaires pour l'utiliser. Enfin, l'ensemble des croyances partagées par les détenteurs d'influence internes participant à la définition de *l'idéologie* de l'organisation fait également partie du système de pouvoir organisationnel. Pour notre part, plutôt que le terme de l'idéologie, qui peut suggérer un sens normatif et prescriptif, nous préférons retenir celui de la culture d'une organisation, ce qui la caractérise par son histoire, sa mission, ses valeurs, les gens qui la composent et leurs valeurs.

Par conséquent, après avoir présenté les concepts d'autonomie, de la marge de manœuvre et du pouvoir des individus, il nous faut maintenant prendre en compte la culture des organisations afin de mieux cerner les espaces de collaboration et d'action au sein d'une entreprise. Ce faisant, nous tentons de situer les modalités d'action, de mobilisation des employés.

1.2.2 Le courant de l'analyse culturelle des organisations

Le courant de pensée de l'analyse de la culture organisationnelle considère les organisations de la même manière que les psychologues considèrent les individus. Comme le résumait Bélanger et Mercier, les auteurs qui se réclament de ce courant de pensée définissent la culture organisationnelle comme quelque chose de sous-jacent, d'implicite, parfois de non apparent, mais qui encadre et détermine des attitudes et des comportements chez les employés.⁹² La culture organisationnelle est ainsi perçue comme une variable administrative de la gestion des organisations qui peut, au même titre que la structure ou la coordination, contribuer à l'atteinte des buts de l'entreprise. La publication des travaux de Peters

⁹² L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit., p. 29. Ils réfèrent notamment aux auteurs suivants : Shafrit et OTT (1996) et Alain Desreumaux (1998)

et Waterman en 1982⁹³ et surtout la nature de leurs conclusions ont constitué une invitation à porter une plus grande attention à la culture organisationnelle. Ces derniers relevaient ainsi en conclusion à leurs études de cas que les entreprises qui possèdent une culture organisationnelle cohérente, forte et explicite présentent une performance supérieure à celles qui ont une culture faible.

Un des auteurs qui s'inscrit dans ce courant de pensée, Edgar Schein⁹⁴, définit la culture organisationnelle comme étant d'abord un noyau de valeurs fondamentales partagées par les membres d'une organisation. Il a mis en lumière les principaux éléments de la culture organisationnelle qui se résument d'abord par le fait qu'elle tend à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain. À cela s'ajoute que la culture change, en ce sens qu'elle est toujours en voie de formation et de changement. Pour Schein, la culture a la forme d'un ensemble de principes de base interreliés entre eux qui concernent les plus grands problèmes humains, par exemple la nature de l'humanité, les relations humaines, le temps, l'espace, et la nature de la réalité et de la vérité.

Bref, ce modèle est intéressant en ce qu'il permet de situer ce qui rend possible le décalage entre les valeurs annoncées d'une entreprise et la réalité de son fonctionnement. Comme les prémisses reposent sur la véritable origine des comportements observés, le modèle d'interprétation mis de l'avant par Schein ouvre à la compréhension de la motivation d'agir des individus, ce qui nous permet ensuite de mieux cerner la difficulté à changer la culture d'une entreprise. En conservant pour la suite à l'esprit que les prémisses sur lesquelles se fonde la culture d'une entreprise sont la plupart du temps inconscientes, mais profondément ancrées dans chaque individu, nous avons en mains les outils conceptuels pour identifier le changement de paradigme managérial au sein de la fonction publique québécoise et une des raisons des difficultés que posent le « new

⁹³ T. J. PETERS et R. H. WATERMAN, Jr., *Le prix de l'excellence*, Paris, Dunod, 1998. Traduit de la publication originale, *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row, Publishers, Inc., 1982

⁹⁴ E. H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, 4e édition, published by Jossey-Bass, San Francisco, 2010

public management », de même que la raison pour laquelle la représentation de la responsabilité qu'il propose est insuffisante pour la fonction publique. Autrement dit, il se dessine ici une condition essentielle à l'intégration d'un comportement éthique, porté par la culture de l'entreprise. Comme nous le verrons aux chapitres suivants, pour s'ancrer dans chaque individu, la culture doit s'installer par l'intermédiaire des courroies de gestion à tous les niveaux, la haute direction, les gestionnaires.

Par ailleurs, comme nous nous intéressons particulièrement au domaine du management public, il importe de prendre connaissance de la documentation relative à la *culture institutionnelle*, en portant une attention toute particulière aux conditions d'adhésion à cette culture et à la capacité des gestionnaires de la faire évoluer. Pour cette partie de notre travail, nous nous appuyons sur les travaux de Menzel ⁹⁵ de même que ceux d'auteurs regroupés dans le livre *Sociologie de l'institution*⁹⁶ dont la publication a été dirigée par Jacques Lagroye et Michel Offerlé.

1.2.2.1 La culture institutionnelle

Pour développer une culture de gestion intégrant l'éthique à tous les niveaux de sa pratique, il ne s'agit pas que d'en faire la promotion autour de divers événements. Comme le soutient Menzel, « It is a continuous happening that finds expression in many ways »⁹⁷. La culture institutionnelle, se construit, se partage, influence les pratiques et évolue. La définition que soumet Lagroye⁹⁸ à l'effet que la dynamique interne d'une institution peut être considérée comme une forme de rencontre dynamique entre ce qui est institué, sous forme de règles, de modalités d'organisation, de savoirs, et les investissements ou engagements dans une

⁹⁵ D. C. MENZEL, op. cit.

⁹⁶ J. LAGROYE et OFFERLÉ, M., (dir. pub.), *Sociologie de l'institution*, Paris, Éditions Belin, 2010

⁹⁷ D. C. MENZEL, op. cit. p. 23

⁹⁸ J. LAGROYE et OFFERLÉ, M., op. cit., p. 12

institution qui seuls la font exister concrètement nous paraît bien mettre la table lorsqu'on s'intéresse à la culture institutionnelle ou organisationnelle. Pour certains, travailler dans une institution implique une appartenance à celle-ci, à tout le moins une acceptation minimale de la logique de ses activités, héritée de son histoire et inscrite dans ses pratiques. Dans cette rencontre entre « l'institué » (ou l'acteur ou l'agent) et l'institution, l'agent qui y travaille n'est pas nécessairement complètement soumis. Il peut conserver un espace de liberté relative, ce qui permet de participer à l'évolution de l'institution.

Le concept d'*habitus* introduit dans la littérature par Pierre Bourdieu⁹⁹ nous permet d'ailleurs de mieux saisir cette marge de manœuvre. Pour Bourdieu en effet, l'*habitus* qui s'acquiert par les agents qui travaillent dans une institution peut aussi contribuer à la modifier. Car, comme le souligne Raison du Cleuziou¹⁰⁰, l'*habitus* n'est pas pour autant l'instrument d'une reproduction mécanique. La réflexivité des agents, selon le niveau d'adhésion plus ou moins critique envers l'institution, permet plutôt de définir ce que cet auteur appelle « l'espace des fidélités ». Une telle compréhension de l'*habitus* laisse place à un dosage gradué du rapport des agents avec l'institution : on pourrait ainsi passer de la fidélité, qui peut impliquer la conformation, la protestation et le désengagement, à l'infidélité, qui comprend l'indifférence jusqu'à la rupture.

1.2.3 Le courant de la contingence et l'approche systémique

Selon le courant de la contingence dont le principal représentant est Henry Mintzberg, il n'existe pas de structure organisationnelle idéale, mais plutôt des structures appropriées aux contingences de l'organisation, considérant les

⁹⁹ P. BOURDIEU, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980

¹⁰⁰ Y. RAISON DU CLEZIOU, *Des fidélités paradoxales*, publié sous la direction de J. LAGROYE et OFFERLÉ, M., op. cit., p. 290

exigences de l'environnement, de la technologie et de la taille de l'entreprise. Différentes dimensions sont ainsi prises en compte dans les facteurs de contingence. Comme il ressort de l'analyse de Bélanger et Mercier¹⁰¹, le défi de l'administrateur consiste donc à trouver la bonne combinaison entre ces variables, de même que les bons arrangements structuraux. En fait, cela revient à concilier deux besoins fondamentaux et contradictoires qui sont toujours présents lorsqu'il est question d'une activité humaine organisée, soit déployer tous les moyens pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre celles-ci.

Les tenants de ce courant de pensée soutiennent que les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail se tiennent essentiellement dans six mécanismes.¹⁰² Le premier, est *l'ajustement mutuel* qui consiste au simple processus de la communication informelle entre les employés afin, précisément, de s'ajuster aux comportements des uns et des autres. Le second mécanisme est celui de *la supervision* directe qui se définit par le fait qu'une seule personne donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelation. Un troisième mécanisme renvoie à *la standardisation des procédés de travail*. Il se définit par le fait que les procédés de travail devant être suivis par les personnes qui réalisent les tâches interdépendantes sont spécifiés au niveau de la technostructure, pour être ensuite exécutés au niveau des opérations. En quatrième lieu se retrouve *la standardisation des résultats*. Celle-ci consiste dans le fait que les résultats des différents types de travail sont établis au niveau de la technostructure, par exemple au niveau financier. Un cinquième mécanisme par lequel une organisation peut coordonner son travail se retrouve dans *la standardisation des qualifications et du savoir* qui se rapporte à la formation spécifique de la personne appelée à exécuter le travail. Enfin, un sixième et dernier mécanisme concerne *la standardisation des normes* qui dictent le travail

¹⁰¹ L. BÉLANGER et MERCIER, J., op. cit., p. 252

¹⁰² H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 19^e tirage 2006

et qui sont établies pour la globalité de l'organisation. Les normes sont contrôlées de sorte que chacun des membres de l'organisation travaille à partir d'un ensemble de données ou de croyances.

De façon complémentaire à ce courant de gestion, il est pertinent d'y joindre les qualités d'une approche systémique, compte tenu de la clarté du sens qui lui est assortie. En effet, une approche systémique s'intéresse non seulement aux instruments de gestion, mais au cadre dans son ensemble, vu comme un système.¹⁰³

Le courant de la contingence est intéressant, car il permet à l'administrateur et au gestionnaire de trouver la bonne combinaison entre ces variables. Parmi les principales modalités de coordination du travail, la supervision directe et l'ajustement mutuel impliquent l'existence d'une relation entre les individus. La supervision et la direction de cette relation sont confiées aux gestionnaires de divers niveaux. L'essentiel du rôle des gestionnaires est ainsi formulé par Mintzberg¹⁰⁴ : le gestionnaire doit, d'une part, faciliter la coordination entre les différents groupes et, d'autre part, s'assurer que le processus qui conduit aux décisions met à contribution les gens concernés.

Cette fonction de la gestion du personnel peut s'exercer de diverses façons. Comme on le retrouve réaffirmé par Hermina Ibarra dans un récent numéro de la revue Harvard Business Review¹⁰⁵, le mode de « command and control » est considéré aujourd'hui comme étant dépassé, dans la foulée de la tradition fordiste. L'auteure soutient ainsi que ce mode de gestion serait désormais remplacé par un leadership plus distribué, par le renforcement de la capacité d'agir (empowerment), par le recours aux réseaux d'information et l'appui sur le sens au travail. Or, cette

¹⁰³ J. MAESSCHALCK et J. BERTOK, op. cit., p. 18

¹⁰⁴ H. MINTZBERG, *Gérer (tout simplement)*, traduit par Nathalie Tremblay de la publication anglaise « Managing », publiée en 2009, Montréal, Éditions transcontinentales, 2010, p. 95

¹⁰⁵ H. IBARRA, *Finding hard ways to measure "soft" leadership*, HARVARD BUSINESS REVIEW – numéro Janvier-Février 2011, p.48

étude sur le leadership démontre que ce style de gestion est souvent considéré comme un « nice to have », mais que dans les situations de pression à la performance, les gestionnaires ont tendance à revenir au mode « command and control », estimant le leadership distribué trop complaisant.

1.2.4 La responsabilité de gestion

Comme nous venons de le faire voir, le modèle de management actuellement en place dans les grosses organisations fondé sur la culture de la haute performance est en rupture avec celui de l'entreprise taylorienne qualifiée de pyramidale, hiérarchique et disciplinaire. Comme le souligne Lyse Langlois¹⁰⁶, certains décideurs refusent même ces pressions accrues par la performance à tout prix et cherchent à construire de nouveaux rapports avec les autres. Il s'agit maintenant de mobiliser les énergies, de motiver les personnes et de favoriser leur adhésion pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Plutôt que de considérer le corps comme le principal objet de l'attention, il est davantage question d'utiliser l'intelligence du travailleur au service des objectifs de l'entreprise et de canaliser l'énergie psychique sur des objectifs de production. Les travailleurs inscrivent leur travail dans le contexte d'une organisation qui leur accorde plus d'autonomie professionnelle tout en les invitant à exercer leur créativité et leur capacité d'initiative au service de la rentabilité de l'entreprise, « leur entreprise ».

Le rapport individu-entreprise est ainsi régi par un contrat « narcissique »¹⁰⁷ qui amène les travailleurs à investir psychologiquement l'entreprise en comptant sur le travail pour se réaliser, satisfaire leurs aspirations et leur besoin de reconnaissance. Le contrat de travail qui prévalait dans le cadre du capitalisme industriel et qui définissait les droits et obligations est désormais assorti d'une offre

¹⁰⁶ L. LANGLOIS, *Anatomie du leadership éthique – Pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008, 138 pages

¹⁰⁷ V. de GAULEJAC, op. cit., p. 302

d'enrichissement implicite sur le plan de la réalisation personnelle, pourvu que celle-ci participe à la réponse aux besoins de l'entreprise. Comme l'observaient au début des années 1990 les sociologues du travail Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac¹⁰⁸, le taylorisme qui procédait d'un pouvoir disciplinaire et exigeait soumission et obéissance, a laissé sa place au nouveau management dont le pouvoir relève d'un système qui exige performance et dépassement de soi-même. Or, la réactivité exigée dans les organisations modernes aboutit par ailleurs souvent à une perte de maîtrise par le personnel sur l'activité et l'organisation de son travail. Alors que l'appel à leur responsabilité quant au travail bien fait et aux résultats s'accroît, le contrôle sur leur travail décroît.

Contrairement à ce qui était le cas au début de l'ère industrielle, on considère maintenant les entreprises comme des institutions sociales, comme de véritables communautés. Comme le soutient Henry Mintzberg, « elles sont à leur meilleur quand des êtres humains engagés travaillent ensemble dans des rapports de collaboration, de respect et de confiance. Détruisez ces conditions et c'est toute l'institution des affaires qui s'écroule. »¹⁰⁹ De l'avis de cet auteur renommé sur la question du management, la gestion n'est pas un travail à aborder avec réticence : « elle requiert tout simplement un engagement complet de la personne. »¹¹⁰ En effet, l'influence du dirigeant sur les comportements du personnel est nettement reconnue. « Les dirigeants conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. Posner et Schmidt [1984]¹¹¹ ont montré que leurs comportements influençaient fortement ceux de leurs salariés. »¹¹² En reprenant les termes de Mintzberg, nous partageons son constat voulant qu'il y ait eu au cours du siècle dernier une évolution de la gestion *contrôlante* vers la gestion *engageante*. « De plus, il y a eu un transfert des responsabilités des gestionnaires aux non-gestionnaires, ainsi

¹⁰⁸ N. AUBERT et V. de GAUJELAC, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991

¹⁰⁹ H. MINTZBERG, LE DEVOIR, 4 et 5 décembre 2010, p. C-3

¹¹⁰ H. MINTZBERG, *Gérer*, traduit de la publication anglaise « Managing » publiée en 2009, par Nathalie Tremblay, Montréal, Éditions transcontinentales, 2010, p. 172

¹¹¹ Barry Z. POSNER, Warren H. SCHMIDT, *Values and the American Manager: an update*, California management review, p. 202-216, 1984

¹¹² S. MERCIER, op. cit., p. 23

qu'un changement des styles de gestion, qui ont migré du contrôle vers la persuasion, de la direction vers la liaison, de l'habilitation vers l'inspiration. »¹¹³

Comme il a souvent été déploré, nous reprenons ce constat voulant que bien qu'elle constitue une solution de facilité pour le cadre supérieur, la gestion par la prescription s'avère particulièrement dévastatrice.¹¹⁴ Il a en effet été démontré que cette approche crée des pressions sur certains gestionnaires intermédiaires à travailler jusqu'à épuisement, de façon conformiste et non constructive sur le plan de la communication. Cette efficacité tant vantée à l'époque était atteinte par des PDG qui se déchargeaient de leurs responsabilités sur le dos des travailleurs et des cadres intermédiaires encore en poste, les forçant ainsi à travailler plus fort. Il n'est certes pas évident qu'en agissant ainsi, ils aient été plus efficaces. Tout au plus ont-ils obligé leurs subalternes à l'être. C'est pourquoi, nous nous arrêtons maintenant sur les distinctions devant être faites entre les leaders et les gestionnaires ou managers efficaces afin de mieux comprendre la nature des courroies de liaison facilitant l'efficacité de gestion dans les entreprises publiques et privées.

En effet, le leadership est un terme emprunté de l'anglais qui définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs¹¹⁵. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Il existe donc différentes façons de diriger une organisation, une équipe, un groupe de personnes, compte tenu des atouts personnels des dirigeants. Un expert du domaine, Manfred F.R. Kets de Vries¹¹⁶, professeur de gestion des ressources humaines et directeur d'un centre d'études sur le leadership en Europe, a établi des modèles types de comportement

¹¹³ H. MINTZBERG, op. cit., p. 252

¹¹⁴ H. MINTZBERG, op. cit., p. 216

¹¹⁵ Source : Glossaire — Perspective monde, Université de Sherbrooke, Février 2015

¹¹⁶ KETS DE VRIES, M. F.R., « Archétypes de leadership et équipe de direction », dans *Gestion – Revue internationale de gestion*, HEC Montréal, volume 33, numéro 3, Automne 2008, p. 48

des dirigeants et défini les principaux archétypes les caractérisant afin d'en faciliter l'analyse du style d'influence. Il nomme ainsi le stratège, le catalyseur de changement, le négociateur, l'entrepreneur, l'innovateur, l'organisateur, l'entraîneur, le communicateur. Le leader influence par sa position et par ce qu'il propose sur le plan des valeurs, de l'engagement, de la direction. Comme le soutient Menzel¹¹⁷, il est démontré que des stratégies de leadership éthique sont davantage efficaces que des codes de conduite pour assurer l'évitement de conflits d'intérêts et l'indication des mises en garde.

1.2.4.1 La gestion efficace

Dans sa plus récente publication « Gérer »¹¹⁸, Mintzberg invite à la révision de la gestion et de l'organisation, du leadership et de l'esprit de communauté, de façon à ce qu'en étant moins soumises à l'influence de leaders héroïques, nos organisations soient plus démocratiques et moins autarciques. « Par la promotion à outrance du leadership, nous faisons rétrograder toutes les autres personnes. Nous créons des groupes d'adeptes qui sont poussés à produire plutôt que d'exploiter la propension naturelle des gens à collaborer. La gestion efficace peut être considérée comme engageante et engagée, liante et connectée, aidante et soutenue. »¹¹⁹ Autrement dit, l'impact des leaders « autarciques » sur l'engagement du personnel fait en sorte que leur responsabilité est nettement effacée. Comme il est présenté par Kim et Mauborgne dans un récent article du

¹¹⁷ MENZEL, op. cit., p. 15

¹¹⁸ H. MINTZBERG, *Gérer*, traduit par Nathalie Tremblay de la publication anglaise « Managing », publiée en 2009, Montréal, Éditions transcontinentales, 2010

¹¹⁹ H. MINTZBERG, op. cit., p. 276

Harvard Business Review¹²⁰, le désengagement du personnel est une réalité dans les milieux de travail. Un pauvre leadership est souvent à l'origine de ce constat.

Cela implique que l'incapacité d'inspirer, l'absence de vision, la faiblesse de la direction entraînent une stagnation des actions, du mouvement du personnel, du désir d'en faire plus, d'innover. À l'inverse, les leaders mobilisateurs influencent la prise de décision, dessinent la voie à suivre, créent le mouvement et le soutiennent. Comme il est démontré à nouveau par Herminia Ibarra¹²¹, des habiletés fortes dans quatre domaines sont requises pour être un leader collaborateur : jouer le rôle de connecteur, attirer divers talents, modeler la collaboration au plus haut niveau et aider les équipes à ne pas s'embourber dans les débats. Pour ceux qui savent utiliser ce pouvoir, la question est de savoir s'ils encouragent des comportements éthiques et surtout les conditions de succès de ces pratiques de gestion. « The issue is not whether leaders will use power, but will they use it wisely and well. Thus, ethical leadership encourages ethical behaviour as well as initiating efforts to stop unethical practices. »¹²²

En ce sens, la gestion efficace s'appuyant sur l'engagement des personnes qui assument ces fonctions, interpelle au premier plan leur responsabilité. Mais qu'en est-il de cette responsabilité ? Comme nous l'évoquions en introduction, ce questionnement relatif à la responsabilité est au cœur de la présente thèse concernant les conditions favorables à l'intégration d'une gestion éthique dans les entreprises publiques. Du taylorisme au toyotisme, les modes d'organisation du travail ont évolué et les approches de management se sont adaptées en conséquence. Or, comme nous le verrons, la responsabilité que requiert une gestion éthique intégrée à tous les niveaux de l'organisation ne correspond pas au

¹²⁰ C. KIM and Renée Mauborgne, May, *How to lead a more engaged workplace : Interaction*, in « Harvard Business Review », July–August 2014, pp. 18-20 : « Disengaged employees are an unfortunate reality in the workplace, and poor leadership is often to blame. »

¹²¹ H. IBARRA, *Are you a collaborative leadership ?*, HARVARD BUSINESS REVIEW – numéro Juillet-Août 2011, p. 70

¹²² Gary YUKL, *Leadership in Organizations*, National College for School Leadership, State University of New York, Albany, 8e Édition, 2012

type de responsabilité qui est encore actuellement valorisée par les entreprises. La démonstration de ces insuffisances permet de cerner comment une approche réflexive de l'éthique, par le soutien ou l'accompagnement à la prise de décision qu'elle offre, permet de rétablir cette responsabilité déficiente, de la redéployer en toute sécurité, avec une maîtrise suffisante des risques.

C'est pourquoi nous exposons dans le deuxième chapitre la conception de la responsabilité qui découle des théories managériales discutées dans celui-ci afin de faire voir qu'il s'agit du principal obstacle à l'intégration de l'éthique dans les modes de gestion des institutions.

CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITÉ

Pour comprendre ce qu'impliquent ces courroies de liaison requises par le management pour faire avancer le projet d'entreprise par les individus qui l'opèrent, nous entendons poursuivre en exposant la conception de la responsabilité qui découle de ces théories, vue comme l'obstacle principal de l'intégration de l'éthique dans les modes de gestion des institutions. En nous appuyant sur cette typologie des approches en management, nous présentons une explication des insuffisances du concept de responsabilité mis de l'avant au sein de ces théories. Pour réaliser cette partie de notre démonstration, nous conjugons l'analyse de la sociologie et celle de la philosophie en référant entre autres aux travaux de Jean-Louis Genard¹²³, Richard Sennett¹²⁴, Pierre Dardot et Christian Laval¹²⁵, de même qu'à ceux de Vincent de Gaulejac¹²⁶. En nous appuyant sur une lecture sociologique, nous tentons alors de saisir l'espace de responsabilité réellement consentie aux individus dans les organisations et surtout pourquoi il en est ainsi dans ce contexte contemporain où les entreprises sont confrontées à des enjeux éthiques. En effet, nous verrons alors que tout en reconnaissant l'autonomie requise par les professionnels et les gestionnaires pour formuler des prises de décision qui répondent à la singularité des situations, les organisations ont persisté d'une certaine façon, à augmenter les contrôles et la surveillance autour des pratiques professionnelles : codes d'éthique, de conduite ou de déontologie, énoncés de valeurs, comités d'éthique, conseillers ou répondants à l'éthique. Elles l'ont fait pour gérer leur responsabilité, mais elles ont ainsi développé des réponses institutionnelles aux insuffisances éthiques constatées, au point d'institutionnaliser l'éthique.

¹²³ J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les éditions du Cerf, 1999

¹²⁴ R. SENNETT, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006

¹²⁵ P. DARDOT et C. LAVAL, *La nouvelle raison du monde – Essai sur la société néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte, 2009

¹²⁶ V. de GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011

Aussi, nous nous intéressons à ce concept de la responsabilité afin de faire voir comment celle-ci doit être comprise pour nous permettre de passer à de nouveaux modes d'organisation du travail qui feraient une plus grande place à l'éthique. Chaque employé dans une entreprise publique ou privée ne pourrait agir comme s'il était à son propre compte puisque ses efforts doivent concourir à atteindre les objectifs de l'organisation, lesquels sont définis par ailleurs de façon à souscrire à la mission de l'entreprise. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le management consiste à faciliter la liaison entre les individus et l'organisation afin d'y contribuer à dégager les meilleurs résultats. Nous nous emploierons ainsi à cerner le sens de la notion de responsabilité, en ce qui concerne surtout la responsabilité des actions posées par les individus et portées par les organisations, particulièrement les institutions de services publics.

Au cours des dernières années, la notion de responsabilité a refait surface dans la littérature au point d'occuper une place importante dans les discussions sur l'éthique. Bien que l'usage du concept de responsabilité soit maintenant répandu, sa signification est loin d'être partagée.¹²⁷ À tel point que la responsabilité est même devenue une notion problématique dans le contexte où les obligations entre les individus ne sont plus garanties par des rôles ou des références à l'autorité découlant de divers schémas institutionnels.

Pour illustrer le phénomène, nous nous attarderons d'abord à la dimension philosophique du concept de responsabilité puis, en nous appuyant sur un cadre d'analyse sociologique, nous démontrerons comment le concept de responsabilité est compris par les individus et par les organisations. Forts de ces clarifications, nous établissons ensuite des liens entre la responsabilité et l'éthique entendue comme dimension de la vie professionnelle, avant d'insister d'une manière toute particulière sur les liens qui existent entre la responsabilité et l'éthique lorsque

¹²⁷ É. GAGNON et F. SAILLANT, (dir. pub.), *De la responsabilité éthique et politique*, Montréal, Liber, 2^e trimestre 2006, p. 8

cette dernière est associée à une « modalité de gestion », ou un mode de régulation.

2.1 La responsabilité : une définition

Les dictionnaires offrent plusieurs définitions du concept de responsabilité, parmi lesquelles nous retrouvons le sens général suivant : obligation de faire, de réparer, de répondre, d'assumer les conséquences, de remplir un devoir, subir, endosser¹²⁸ et celui-ci : le fait de répondre de ses actions ou d'être garant de quelque chose, la capacité de prendre des décisions individuelles, l'obligation de réparer une faute ou de tenir un engagement.¹²⁹ Comme le suggère la racine latine « respondere », l'obligation d'assumer les conséquences de ses actes ne pourra, pour certains, être prise en compte qu'après que l'action soit engagée, alors que pour d'autres, le sens à privilégier devrait également considérer la mise en place même de l'action. On réfère alors aux deux segments de la même racine « res » et « pondere » qui signifient « mesurer, peser ou pondérer les choses ».

La prolifération et la dispersion des emplois du terme de responsabilité dans son usage courant exigent de s'y arrêter pour en situer le sens actuel, selon divers usages. Il importe tout d'abord de souligner qu'au sens où on entend ce terme aujourd'hui, l'usage du mot « responsabilité » est relativement récent. Le sociologue Jean-Louis Genard¹³⁰ a posé ce constat dans son livre *La grammaire de la responsabilité* et soutient que le concept de responsabilité, tel que nous l'entendons aujourd'hui, se serait constitué durant la seconde moitié du XVIIIe siècle, et ce, aussi bien dans les aires linguistiques francophones qu'Anglo-saxonne. « En anglais, le terme *responsibility* apparaît en 1776 dans le

¹²⁸ Dictionnaire *Larousse*

¹²⁹ Encyclopedia Universalis

¹³⁰ J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les éditions du Cerf, 1999, p. 21

Gentleman's Magazine et à la même époque en allemand (...). Il s'agit d'un terme qui n'a pas d'équivalent chez les Grecs (...). »¹³¹

Selon le philosophe Bernard Williams¹³², il existe quatre données fondamentales qui doivent être prises en compte par toute conception de la responsabilité : une cause, l'intention, l'état mental de celui qui pose l'action, la réparation. Comme il peut y avoir plus d'une façon de lier ces quatre éléments ensemble, il peut y avoir plus d'une façon de concevoir la responsabilité. Williams estime également qu'il n'y a aucune façon idéale de les mettre en relation. Autrement, si nous pouvions convenir d'une manière juste et appropriée de mettre ces données en relation, nous aurions alors à suivre une conception prédéfinie de la responsabilité morale. Dès lors, pour Williams, « La responsabilité morale est celle qui m'engage envers des personnes et non plus uniquement envers les conséquences de l'action. »¹³³ Ainsi, pour qu'il y ait responsabilité, il faut qu'un agent soit en cause. Ceci dit, la causalité sans agent peut aussi exister, par exemple lorsqu'un arbre tombe sur une voiture. Mais il ne s'agira pas alors de responsabilité pour Williams. À ses yeux, dans la plupart des domaines de la vie réglés par l'idée de responsabilité, il y a une relation entre cause et réparation. La réparation incombera à la personne dont l'action a causé le tort.

Pour en cerner le sens moderne aux plans philosophique et sociologique, nous situerons brièvement le déploiement historique de ce concept de la responsabilité, ce que Genard appelle « le modèle responsabilisant d'interprétation de l'action »¹³⁴, autour duquel la signification actuelle de la responsabilité s'est installée. Dans ce contexte, nous référerons également à la signification qui se dégage des textes que nous a laissés Aristote.

¹³¹ J. WARD, *Éthique de la responsabilité et éthique du « care » : quelles logiques pour fonder une éthique de l'intervention sociale ?*, Éditions Harmattan, Novembre 2012, p. 1

¹³² B. WILLIAMS, *La honte et la nécessité*, [1993], trad. J. Lelaidier, Paris, PUF, 1997

¹³³ G. JODOIN, *De la responsabilité éthique et politique*, op. cit. p. 40

¹³⁴ J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, op.cit.

Avec la Modernité, nous commençons à considérer la responsabilité comme une responsabilité morale. À cet égard, *le principe responsabilité*, défini par le philosophe allemand, Hans Jonas¹³⁵, incarne bien cette compréhension du concept de responsabilité au point d'être devenu un incontournable pour quiconque s'intéresse au concept de responsabilité. Avec son concept, Jonas propose de prendre en compte la vulnérabilité d'autrui. Comme nous le présentons, cette conception de la responsabilité que retient Jonas s'avère d'inspiration kantienne et suggère le devoir de l'individu. Pour nous permettre d'étoffer le concept et de mieux comprendre son évolution, nous procédons par contraste en opposant la conception kantienne à celle qui est défendue par Hannah Arendt¹³⁶. Cela nous permet de faire apparaître la dimension politique de la responsabilité, en même temps que sa dimension morale. Par la suite, la référence au concept fondateur soumis par Paul Ricoeur dans « *Soi-même comme un Autre* »¹³⁷ permet de réconcilier les individus et le politique. Le politique est ainsi compris au sens du collectif (les Autres), de la référence des organisations (culture, contexte) bref, de la relation entre l'individu et le contexte social qui influence sa propre évolution et vice versa. Comme nous le situons, le travail de Ricoeur permet de saisir la responsabilité au sens de l'imputabilité et, de là, des liens peuvent également être tissés avec la faute et la punition. Enfin, en passant par la responsabilité sociale de l'État, nous situons la responsabilité individuelle de « l'agent moral »¹³⁸ en nous arrêtant à la responsabilité collective et à l'intention individuelle.

Au terme de ces divers rapprochements conceptuels, nous retenons finalement l'intégrité comme vertu centrale de la responsabilité individuelle qui lie les individus à la réalisation d'un projet collectif. En entendant l'intégrité comme ce qui permet

¹³⁵ H. JONAS, *Le principe responsabilité*, paru en allemand en 1979, Traduction française 1990, Éditions du cerf – 3^e édition 1995

¹³⁶ H. ARENDT, [1958], *Condition de l'homme moderne*, trad. Georges Fradier, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1961 et 1983

¹³⁷ P. RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil, 1990

¹³⁸ Le concept d'agent moral est entendu au sens de l'être humain, la personne en tant que sujet éthique.

à l'individu (tout agent à l'emploi d'une institution publique) de se positionner en équilibre entre, d'un côté, la loyauté envers les attentes de l'autorité en lien avec la mission de l'organisme et, de l'autre, l'engagement personnel et la sollicitude requise devant la demande singulière de services de la part des citoyens souvent en situation de vulnérabilité, à leurs attentes particulières, le défi du respect de soi et de la protection de son identité, cela nous permet de faire voir l'opérationnalité du concept de responsabilité.

La responsabilité du sujet dans une institution publique face à la prise de décision qui concerne des citoyens vulnérables pose diverses questions notamment au regard des enjeux relatifs à l'équité dans la prise de décision et de l'intégrité. Soulignons de plus les diverses représentations de cet espace de responsabilité que peuvent se faire des sujets moraux à l'emploi d'une institution publique. Ces représentations influencent la façon dont ils occupent cet espace et nous sommes alors confrontés à la difficulté que pose la mise en place de la responsabilité comme outil de gestion. En effet, de quelle façon les responsabilités individuelles s'articulent-elles aux responsabilités collectives ou aux solidarités ? Nous soulèverons la question de la responsabilité personnelle de l'agent moral en relation avec la « fonction » qu'il exerce. De même, nous nous arrêtons à la question du partage de la responsabilité sociale de l'organisation pour laquelle il travaille et la profondeur attendue de l'engagement du personnel envers l'entreprise ou l'institution.

Mais parce qu'ils engagent la responsabilité de l'individu, nous nous arrêtons au sens et à la portée du concept d'intention, puis nous situons celui de l'imputabilité qui lui est intimement relié, et ce, en passant par l'engagement des acteurs. Nous pouvons ainsi mieux éclairer la signification d'éléments fondamentaux du sens de la responsabilité.

2.1.1 L'intention

De tout temps, la question de l'intentionnalité de l'action se pose pour définir la responsabilité. Comment faire la part des choses entre notre raison et nos émotions ? Une réaction émotive n'exclut pas nécessairement la responsabilité. Il nous intéresse de mieux cerner les fondements de la responsabilité d'un individu, à savoir si son engagement dans l'action peut à la fois être appuyé affectivement et réfléchi. Pour éclairer ce positionnement, nous présenterons un affrontement entre deux conceptions de la responsabilité qui s'opposent : l'une, rationaliste et l'autre, celle du Tragique¹³⁹, portées par deux philosophes du Moyen-Âge, Augustin (IVe et Ve siècle apr. J.-C.) et Abélard (XIe et XIIe siècle).

Comme nous le présentons, cette discussion soulève la question de l'innocence du désir. Pour Abélard, nos désirs ne sont condamnables que dans la mesure où nous y avons donné notre assentiment. L'assentiment seul étant véritablement en notre pouvoir, de lui seul dépendra la nature blâmable ou méritoire de nos œuvres. Ce n'est pas le simple désir qui est condamné, mais l'attitude de celui qui, pris par le désir, y consent intérieurement. Alors que pour Augustin, qu'une passion ou un désir soient naturels et inévitables n'en établit pas l'innocence et l'homme ne peut invoquer l'impuissance de la volonté rationnelle à contrôler tous les aspects de son effectivité et de son action.

Ainsi, la conception rationaliste (celle d'Augustin) est une attitude foncièrement anti-tragique où le moi refuse d'être concerné par ce qui échappe au contrôle rationnel. L'être rationnel s'y affirme capable de dominer l'irrationalité du monde et capable d'être à soi-même son juge impartial. Alors que du point de vue tragique, il est difficile de ne pas voir que la contingence est logée au cœur même du moi moral. Comment savoir si on a été entraîné par une tentation ou si l'on s'est laissé aller ? Pour les penseurs du Tragique, la conception rationaliste reconnaît la

¹³⁹ M. NEUBERG, *La responsabilité et le tragique*, in « Magazine Littéraire », no 361 (1998), 70-72

possibilité d'une réflexion préalable à l'action et donc la perspective d'y consentir est prétentieuse. Bien qu'il soit difficile de déterminer la part du consentement dans tous les cas quotidiens, la prescription morale soutenant une conception tragique de la responsabilité sollicite différemment la part de la responsabilité individuelle.

Pour les tenants d'une conception tragique, définir la responsabilité morale par le consentement par rapport à l'intention ou ce qu'on a vraiment voulu, c'est donner carte blanche à l'hypocrisie généralisée. On a ainsi le choix de prendre sur nous la culpabilité d'être ou d'assumer une responsabilité absurdement universelle. On n'échappe pas au tragique en voulant le fuir. Notre examen de conscience n'est pas celui du regard tourné vers l'intériorité, mais se fait par l'action future, qui est comme le garant de nous-mêmes. Que nous n'ayons pas consenti à l'acte, il faudra le prouver à autrui comme à nous-mêmes et le prouver par l'action. Le plus souvent, nous pouvons garantir nos intentions par l'action.

En poursuivant notre comparaison dans le monde moderne, l'intention joue un rôle important dans notre procédure criminelle. L'imprudence, la négligence criminelle peuvent entraîner une conséquence fatale prévisible sans avoir été voulues. Plus la faute est grave, dans les cas où les actes provoquent une réprobation plus intense, plus les tribunaux auront tendance à éviter que l'on dispose de la question de l'intention. La gravité des conséquences sollicite davantage la punition alors que l'appréciation de l'intention pourrait être relative.

Il n'est toutefois pas simple de comparer les pratiques des Anciens et nos pratiques criminelles. Il existe en effet des distinctions entre le pénal et le civil que ne faisaient pas les Grecs. Nous traitons la responsabilité pénale de façon différente dans notre droit. Nous avons ainsi une conception différente du droit qui ne suggère pas en soi une conception différente de la responsabilité du rôle de l'État. En effet, un citoyen ne devrait être victime du pouvoir de sanction de l'État que s'il s'y expose lui-même par ce qu'il fait intentionnellement. Aussi, le fait de réserver la punition au domaine du volontaire ne doit pas nécessairement être lié à une

notion de « culpabilité ou responsabilité morale », mais s'explique davantage par une exigence générale de liberté. C'est un individu libre qui se retrouve responsable vis-à-vis quelqu'un qui est redevable dans ce groupe.

Il ressort de cette comparaison sur l'idée de l'intention qu'il s'agirait du principal élément qui différencie notre conception de la responsabilité moderne de celle des anciens. Comme le soutient Bernard Williams, « nous mettons en œuvre les mêmes éléments que les Grecs vis-à-vis la responsabilité, mais nous les organisons autrement en mettant davantage l'accent sur les intentions dans certaines circonstances, mais pas dans toutes et ce, en partie parce qu'on se fait une idée différente de ce qu'on doit exiger comme réparation pour certains actes. »¹⁴⁰

2.1.2 L'engagement des acteurs

Bien que la conscience de la responsabilité morale était présente chez les Anciens, selon les analyses sociologiques, dont celles de Jean-Louis Genard¹⁴¹, ce n'est qu'au XVIII^e siècle que l'interprétation *responsabilisante* de l'action s'est imposée. À l'aube de la Modernité, c'est sur l'engagement des acteurs, autrement dit sur leur responsabilité, que les pratiques sociales et politiques vont se fonder. Alain Ehrenberg a sans doute été un de ceux qui ont le plus insisté sur le retour en force de la responsabilité à la fin du XX^e siècle. Il a écrit à ce propos que : « Jamais en effet l'acteur n'a été à ce point sommé d'être responsable de lui-même. Jamais le poids de son existence n'a à ce point pesé sur lui, et cela dans un contexte (...) où, pour beaucoup, les possibles tendent à se réduire davantage. Cette propension à la responsabilisation est omniprésente. »¹⁴² Pour bien saisir la signification de ce concept si important pour les Modernes, nous utiliserons les

¹⁴⁰ B. WILLIAMS, op. cit., p. 92

¹⁴¹ J.-L. GENARD, « Les modalités de la responsabilité » dans *De la responsabilité éthique et politique*, É. Gagnon et F. Saillant (dir.), Montréal, Éditions Liber, 2^e trimestre 2006, p. 21

¹⁴² A. EHRENBURG, dans *La fatigue d'être soi*, cité par J.-L. Genard, op. cit. p. 23

travaux de Jonas sur « le principe responsabilité ». L'utilisation de ses travaux nous permettra de faire voir ce socle commun pour ensuite exposer les différentes logiques de la responsabilité. Pour ce faire, nous opposerons à l'une, qui s'appuie sur le devoir de l'individu et qui est comprise pour cette raison comme étant déontologique et prescriptive, une autre, développée par Hannah Arendt, qui se positionne davantage d'un point de vue politique et réflexif.

Paru en 1979, l'ouvrage de Hans Jonas intitulé *Le principe responsabilité*¹⁴³ a suscité beaucoup d'intérêt, non seulement auprès des philosophes, mais aussi des milieux politiques et scientifiques. Le philosophe allemand affirme que le concept éthique de responsabilité est au cœur d'une éthique de l'altérité fragile et vulnérable. Il nous invite à prendre en compte *la vulnérabilité* comme *un devoir*. D'inspiration kantienne, la réflexion de Jonas témoigne de l'actualité de l'intérêt suscité autour de ce concept de la responsabilité. Pour mettre la table, Jonas repasse par Kant qui estimait qu'un être humain ne peut avoir de devoir moral que s'il est libre. Car s'il ne l'était pas, il ne pourrait être tenu responsable de ses actes et s'en voir attribuer les mérites ou le blâme.

Partant de là, Jonas s'intéresse à la dimension temporelle de la responsabilité et distingue la responsabilité qui s'attache à nos actes passés de celle qui concerne nos actes futurs. Ainsi, la responsabilité rétrospective s'attache aux conséquences qu'ont pu entraîner les actes passés et implique une reddition de compte, voire même l'obligation de réparer les dommages ou l'appel d'une punition. Lorsqu'elle se situe à la source de l'acte à accomplir, la responsabilité est vue sous la dimension prospective. À titre d'illustration, Jonas prend en compte la vulnérabilité critique de la nature, mise dans son état actuel par l'intervention technique de l'homme. « La nature en tant qu'objet de la responsabilité humaine est certainement une nouveauté à laquelle la théorie éthique doit réfléchir »¹⁴⁴. Il

¹⁴³ H. JONAS, *Le principe responsabilité*, paru en allemand en 1979, Traduction française 1990, Éditions du cerf – 3^e édition 1995

¹⁴⁴ H. JONAS, *op. cit.*, p. 31

questionne la nature de l'obligation sous-jacente de la prudence associée à l'intérêt utilitaire. Comme le souligne Michel Dion, « Pour Jonas, les penseurs qui ont écrit sur l'éthique ne se sont jamais préoccupés de l'avenir, étant donné la minceur du savoir prévisionnel issu des connaissances scientifiques. »¹⁴⁵

Inspiré par l'impératif catégorique de Kant « Agis seulement d'après la maxime grâce à laquelle tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle »¹⁴⁶, Jonas en appelle à une solidarité d'intérêt avec le monde organique. Pour lui, le concept de responsabilité implique celui de devoir : pour commencer, celui du devoir-être de quelque chose, ensuite celui du devoir-faire de quelqu'un en réponse à ce devoir-être. Le droit interne de l'objet a donc la priorité.¹⁴⁷ Ainsi, l'enfant, le nouveau-né dépendant du parent, étant aussi dans une situation de vulnérabilité, engage notre responsabilité. Il considère que l'inégalité fondamentale qui existe entre la personne responsable (le parent, par exemple) et la personne vulnérable (l'enfant, dans ce même exemple) conditionne la responsabilité prospective, le devoir de veiller. Il voit ainsi dans les parents et les hommes d'État, deux modèles essentiels.

Bien que la théorie de Jonas s'inspire de l'approche déontologique de Kant, en invitant au devoir de responsabilité envers les personnes plus vulnérables et au respect, il considère également l'aspect subjectif de l'éthique de « l'espérance responsable ». En effet, le souci d'autrui sur lequel s'appuie la morale de la responsabilité est un sentiment personnel. L'individu responsable ne se comportera moralement envers l'autre que s'il est sensible à sa vulnérabilité. Pour Jonas, les dangers les plus graves concernent surtout l'équilibre écologique de la planète. Cela interpelle la responsabilité de tout être humain qui peut agir, avoir une certaine influence pour la protéger, minimiser les conséquences néfastes sur

¹⁴⁵ M. DION et M. FORTIER, *Les enjeux éthiques de l'entreprise*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2011, p. 61.

¹⁴⁶ E. KANT, *Métaphysique des mœurs*, II, (paru en 1795) trad. Alain Renaut, Paris, Flammarion, 1994

¹⁴⁷ H. JONAS, op. cit., p. 250

l'humanité. En ce sens, l'éthique de Jonas se rapproche également de l'approche utilitariste par la prise en compte des effets des actions sur le plus grand nombre.

L'éthique de la responsabilité de Jonas se déploie toutefois dans une structure paternaliste et moraliste. En effet, au sens de Jonas, la responsabilité à l'égard de la vulnérabilité d'autrui est conditionnée par le devoir de préserver une vie authentiquement humaine sur terre. C'est donc la « nature » humaine qui s'avère pour lui l'objet de la responsabilité. La responsabilité se définit alors comme un devoir pour Jonas tandis que pour Hannah Arendt¹⁴⁸, la responsabilité désigne une posture politique, s'inscrivant quant à la pluralité, se positionnant *pour le monde*. Cette distinction est importante puisque l'approche de Jonas, en n'insistant que sur la pureté des motifs, a été qualifiée de kantienne par Arendt, lui reprochant ainsi d'acquitter l'homme des conséquences de son acte.

En allant au-delà des intentions et en prenant en considération les conséquences de l'action posée, Arendt cherche à définir la spécificité de la responsabilité politique. Mais elle fera plus encore puisqu'elle va ainsi permettre de faire voir ce que Ricoeur appelle le « tragique de l'action »¹⁴⁹. C'est le sens de la responsabilité politique qui relève du domaine des conséquences assumées de l'action et non seulement des convictions affichées. « Pour Arendt, être responsable politiquement, c'est exercer son jugement dans la pleine conscience. »¹⁵⁰ La responsabilité implique de « penser ce que nous faisons. »¹⁵¹ Ainsi, à titre d'exemple pour mieux positionner le sens de la responsabilité politique, alors

¹⁴⁸ H. ARENDT, *Condition de l'homme moderne*, trad. Georges Fradier, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1961 et 1983

¹⁴⁹ P. RICŒUR, *Le juste*, Paris, Éditions Esprit, 1995, p. 24

¹⁵⁰ L. BRIÈRE, « De la responsabilité de la gouvernance à la responsabilité écopolitique », in *Éthique publique*, vol. 16, no 1 / 2014, p. 9 « Les écrits de la philosophe qui traitent de la pensée et du jugement sont en partie le fruit d'une analyse sensible de l'Holocauste, notamment à la suite de sa propre couverture du procès de Eichmann à Jérusalem. » (Arendt fut invitée en 1961 par le *New Yorker* à couvrir le procès d'un criminel nazi. Son observation attentive de cet événement contribua de façon majeure à sa théorie sur la banalité du mal. Selon cette théorie, le mal est le plus souvent commis par des gens qui n'ont pas « pensé », qui n'ont ni décidé de faire le bien ni décidé de faire le mal.)

¹⁵¹ H. ARENDT, op. cit., p. 38

qu'elle se rangeait sous le couvert des œuvres de charité, la prise en charge de la vulnérabilité d'autrui se retrouve également aujourd'hui sous le concept de solidarité.

En opposant ainsi la logique de Jonas fondée sur le devoir de responsabilité envers le vulnérable, à celle d'Arendt déterminée par l'anticipation des conséquences politiques, cela nous permet de faire voir que la conception de la responsabilité dans le monde moderne, bien qu'elle puisse être diversifiée, engage toujours l'individu. Et pour comprendre ce qui interpelle l'individu, et comment cette notion de responsabilité peut, tout en étant individuelle, revêtir une dimension sociale et communautaire, nous nous attardons maintenant aux concepts de responsabilité sociale et de responsabilité morale. Partant ensuite de ces deux concepts, nous déclinons diverses applications relativement à l'imputabilité sous-jacente au concept de responsabilité.

2.1.3 La responsabilité sociale

La notion de responsabilité sociale se rapproche du concept de responsabilité politique, en prenant en considération le large contexte d'application des actions. Il faut toutefois souligner le fait que cette notion de responsabilité sociale est devenue une référence obligée pour les individus et pour un bon nombre d'entreprises au cours des dernières années, en particulier en matière de développement durable, de préoccupations environnementales et économiques. Devenue un thème dominant en éthique des affaires, la responsabilité sociale ne comprend pas les mêmes paramètres pour tous. Pour certains, il suffit de bien faire fructifier l'avoir des actionnaires, faire les bons choix requis, pour en faire bénéficier le personnel et participer indirectement au bien commun. En ce sens, l'annonce de la responsabilité sociale d'une entreprise pourrait simplement demeurer au niveau du besoin de soigner l'image, c'est-à-dire, sans nécessairement s'appuyer sur une gestion éthique de la prise de décision. Il importe de s'assurer qu'au-delà

de l'étiquette, cela comporte des indications plus précises quant à cet « engagement ».

D'autres conceptions, plus fondamentales au plan de l'intégration des valeurs relatives aux préoccupations des conséquences sur autrui, sont davantage significatives. C'est le cas par exemple de la définition qu'accorde Amartya Sen, premier économiste du tiers monde à recevoir le prix Nobel d'économie, en 1998, lorsqu'il applique cette notion à l'entreprise. Pour lui, la responsabilité sociale « (...) se fonde sur la reconnaissance du fait que la vie des individus en société entraîne des interdépendances, ce qui implique des obligations réciproques liées aux relations économiques, politiques et sociales qu'ils entretiennent mutuellement. »¹⁵² Il s'agit alors de considérations sociales assez étendues relativement aux conséquences de l'action, au sens de celles que pose l'entreprise, qui s'appuient également sur le pari qu'en ne concentrant pas la richesse, il est moins risqué d'épuiser les ressources et donc plus prometteur ainsi d'assurer le maintien du fonctionnement du système.

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise s'étend progressivement aux différents milieux économiques et les diverses catégories de personnes dont les entreprises doivent tenir compte augmentent. En plus des actionnaires, des membres du personnel et des clients, l'entreprise doit aussi prendre en considération les partenaires et les sous-traitants, les représentants de diverses communautés de proximité, régionale, nationale ou internationale, de même que les générations futures.

Comme le soutient Arendt, la pluralité infinie caractérise l'humanité et prend corps dans le « réseau des relations humaines ».¹⁵³ À ce sujet, comme le reprend Gérôme Truc¹⁵⁴, les grands sociologues s'accordent à reconnaître que le réseau

¹⁵² A. SEN, *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte, 1999, p. 119

¹⁵³ H. ARENDT, op. cit., p. 240

¹⁵⁴ G. TRUC, *Assumer l'humanité – Hannah Arendt : la responsabilité face à la pluralité*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2008, p. 78

des relations humaines ne cesse de se densifier, de se complexifier et de s'étendre. Se pose alors la question de la limite de la chaîne des conséquences liées aux choix et aux actions des entreprises. Pour le dire autrement : jusqu'où doit-on demander aux entreprises d'être responsables ? De la même manière et pour les mêmes raisons, il est permis de se demander jusqu'où va la responsabilité des entreprises publiques, compte tenu de la mission particulière de ces institutions sociales. Enfin, pour les mêmes raisons, il apparaît tout naturel de se poser des questions sur la nature de la responsabilité des agents sociaux (professionnel ou gestionnaire) œuvrant au sein de ces institutions, la marge de manœuvre qu'ils peuvent utiliser lorsqu'ils ont à prendre une décision.

De la responsabilité politique à la responsabilité sociale puis à la responsabilité morale, l'action des individus engage des conséquences, qu'il soit ou non dans le contexte d'une collectivité. Comme nous l'avons vu précédemment, contrairement à la dimension plus générale qu'elle avait chez les Anciens, la responsabilité individuelle est devenue centrale pour les Modernes. D'où l'importance de nous arrêter maintenant sur le contenu moral de la responsabilité.

2.1.4 La responsabilité morale

Il importe tout d'abord de préciser que l'on peut être considéré *moralement responsable* des conséquences d'un acte sans que cela implique forcément que l'on en soit *moralement blâmable*. En effet, on ne l'est que si l'acte qui engage la responsabilité morale contrevient en outre à une norme morale. De façon générale, on ne peut pas juger, de façon abstraite et sans se rapporter au contexte social plus large dans lequel l'action a été posée, de la responsabilité de l'agent. Dans le contexte d'une organisation sociale marquée par la proximité spatiale et sociale, l'individu est étroitement solidaire du groupe et, de son côté, le groupe a un pouvoir de contrôle considérable. Mais il n'en va pas nécessairement de même dans nos sociétés contemporaines.

Tout jugement de responsabilité morale présuppose une double condition d'identité. En jugeant quelqu'un responsable d'un acte, on assume que l'individu en question est actuellement le même que celui qui a agi et qu'il a été lui-même en agissant. Sur ce point, il en va du droit comme de la société. De façon classique, la condition de l'identité de l'auteur avec soi-même est censée exclure les cas de démence ou de troubles de la personnalité tandis que la condition de l'identité de l'auteur et du responsable doit éviter d'appliquer une sanction à quelqu'un qui, ayant sombré dans la démence, n'en comprendrait plus le sens. Ces considérations rejoignent également celles définies par Bernard Williams¹⁵⁵ relativement à l'état mental. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, il y a lieu de considérer diverses façons de relier ensemble les éléments fondamentaux qui définissent la responsabilité, en plus de l'état mental (conscience), l'intention, la cause et la réparation.

Neuberg est d'avis que l'action humaine, lorsqu'elle s'insère dans de larges structures (administrations, partis politiques, entreprises), est sujette à des contraintes que l'individu peut difficilement contourner. Les processus de décision y sont complexes et parfois opaques, et les conséquences de l'action échappent facilement au contrôle de l'agent. Neuberg affirme par conséquent que, « du point de vue moral, l'intégration poussée de l'homme moderne dans des structures collectives place l'individu dans une situation ambiguë : on lui demande d'incarner simultanément deux modes d'existence différents : celui du conformiste lorsqu'il travaille et celui du non-conformiste lorsqu'il agit. On lui demande en fait de mener et de supporter une vie schizophrène. »¹⁵⁶ Comme le soutient Neuberg, la responsabilité morale interpelle l'individu, mais nous ne pouvons faire abstraction du contexte dans lequel celui-ci agit. En poursuivant notre exposé sur la conception de la responsabilité établie dans le monde moderne, il nous faut donc nous arrêter sur la notion d'imputabilité. En effet, pour mieux saisir la portée de

¹⁵⁵ B. WILLIAMS, op. cit.

¹⁵⁶ M. NEUBERG, op. cit., p. 262

nos actes qu'ils soient intentionnels ou non, le sens de la responsabilité et l'évolution de ce concept, il importe de poursuivre cette définition autour de l'idée d'imputabilité. Nous le ferons en nous référant au sens et à la portée que lui a donnés Ricœur.

2.1.5 L'imputabilité : un concept fondateur

Au plan philosophique, comme le soutient Marc Neuberg¹⁵⁷, la question de la responsabilité a essentiellement pour objet les conditions d'imputabilité de nos actes et omissions. En nous appuyant sur les travaux de Ricœur, nous soulignons tout d'abord qu'il souligne l'imposition du terme *responsabilité* en philosophie morale aujourd'hui en référant notamment à la conception d'un *principe*, au sens utilisé par le philosophe allemand contemporain Hans Jonas. Fort de ce constat, Ricœur constate que le concept de responsabilité semble fixé dans son usage juridique classique. Ainsi, comme il le fait remarquer, « en droit civil, la responsabilité se définit par l'obligation de réparer le dommage que l'on a causé par sa faute et dans certains cas déterminé par la loi, alors qu'en droit pénal, la responsabilité se définit par l'obligation de supporter le châtement. »¹⁵⁸ Ricœur souligne ainsi la place donnée à l'obligation, celle de réparer ou de subir la peine. On convient toutefois avec lui de la prolifération et de la dispersion des emplois du terme de responsabilité, dans son usage courant, et ce bien au-delà du sens accordé par l'usage juridique qui fait en sorte que l'obligation de faire dépasse le cadre de la réparation et de la punition.

Comme il le soulève, il convient de déplorer la référence, dans le monde moderne, à une conception de la responsabilité restreinte à un sens juridique qui renvoie essentiellement aux conséquences de ses actes et à l'obligation de réparation.

¹⁵⁷ M. NEUBERG, « Définition de la responsabilité », dans *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Monique CANTO-SPERBER, Quatrième édition revue et augmentée, Paris, PUF, 2004, p. 1679

¹⁵⁸ P. RICŒUR, *Le juste*, Paris, Éditions Esprit, 1995, p. 41

Après avoir fait ce constat, d'un côté, de la fermeté de la définition juridique depuis le début du XIXe siècle, et de l'autre, de l'absence d'ancêtres philosophiques attestés et en même temps de l'éclatement et du déplacement du centre de gravité sur le plan de la philosophie morale, Ricœur propose d'abord de s'arrêter au concept fondateur, qui a une place marquée en philosophie morale, avant de revenir à la conception contemporaine. Il élargit la recherche du champ sémantique au-delà du verbe répondre (répondre de ou répondre à) à celui du verbe imputer. Imputer, c'est ainsi mettre sur le compte de quelqu'un une action blâmable, une faute, donc une action confrontée au préalable à une obligation ou à une interdiction que cette action enfreint. En ce sens, comme nous l'avons vu précédemment, il se rapporte au concept de responsabilité morale qui prévalait chez les Anciens. Comme le souligne Ricœur¹⁵⁹, c'est par rapport à l'idée de capacité que s'articulent les idées de responsabilité et d'imputation : c'est parce que nos gestes, comme réalités morales, sont en notre pouvoir qu'ils peuvent nous être imputés et que donc nous pouvons être tenus pour responsables.

Ricœur relève une autre définition citée par *Le Robert* (Dictionnaire de Trévoux 1771) qui utilise l'*attribution* : « Imputer une action à quelqu'un, c'est la lui attribuer comme à son véritable auteur, la mettre pour ainsi parler sur son compte et l'en rendre responsable ». Il précise le sens du verbe latin *putare* qui implique un calcul, suggérant l'idée d'une comptabilité morale des mérites et des défaillances, inscrite dans un grand livre de comptes. Cette métaphore du *dossier bilan* serait sous-jacente à l'idée de rendre des comptes, au sens de rapporter, raconter. Il fait remarquer que jusqu'au milieu du XIXe siècle, le verbe imputer a pu être souvent pris au sens d'attribuer (à quelqu'un) quelque chose de louable, de favorable et donc sans idée de blâme ou d'éloge, d'accusation ou de faute. Après avoir souligné le fait que la question de savoir ce que la notion juridique d'imputabilité doit au contexte théologique, il revient sur l'idée d'imputation et s'arrête à l'examen de celle que concevait Kant.

¹⁵⁹ P. RICŒUR, op. cit.

Chez Kant, la définition de l'être humain comme être libre implique qu'il est responsable de ses actes. « Ce n'est nullement la liberté, entendue comme la non-détermination causale de la volonté, qui rend l'imputation possible, mais tout à l'inverse, l'imputation suppose la déterminabilité causale de la volonté. On n'impute pas à l'homme parce qu'il est libre, mais l'homme est libre parce qu'on lui impute. »¹⁶⁰ Alors que pour Jean-Louis Genard, évaluer la responsabilité comprise au sens de l'imputabilité revient à répondre à des questions du type : Devait-il faire ce qu'il a fait ? A-t-il voulu ce qui s'est produit ? Savait-il ce qu'il faisait ? Pouvait-il faire autrement ? Ce questionnement positionne ainsi le sens et la portée de la responsabilité attribuée à l'individu, compte tenu de son consentement (libre ou contraint), de son intention, de sa conscience et de solutions alternatives.

Par ailleurs, Ricœur découvre des recoupements entre la philosophie analytique et la philosophie phénoménologique et herméneutique lorsqu'il remonte de l'action, en tant qu'événement public, à ses intentions et ses motifs, en tant qu'événements privés, et de là à l'agent, comme à celui qui peut. La théorie de l'action présente une dimension pragmatique avec des idées comme les raisons d'agir ou la puissance d'agir. Cette dernière notion (*agency* en anglais) se situe pour Ricœur dans les parages de la théorie aristotélicienne de la *praxis*. La faute s'applique aux actes qui engagent la responsabilité subjective de l'agent. Ricœur constate ainsi un déplacement de l'idée d'attribution (de l'action à son agent) à l'idée de rétribution (de la faute). L'idée purement juridique de responsabilité, entendue comme obligation de réparer le dommage ou de subir la peine, peut être considérée comme le résultat conceptuel de ce déplacement. Ainsi, pour évaluer la faute, il faut prendre en compte les conséquences et les dommages subis. Qu'en est-il de la culpabilité et de la honte à cet égard ? Arrêtons-nous un instant pour analyser ces conséquences pour mieux saisir la portée de la responsabilité des actions posées, lorsqu'il est possible de les anticiper, bien sûr. La réflexion

¹⁶⁰ P. RICŒUR, op. cit., p. 50

préalable à l'action posée en ce sens permet d'apporter un volet de l'éclairage requis pour la prise de décision.

Aristote insiste pour sa part davantage sur la notion d'imputabilité que sur celle de responsabilité. Pour lui, comme il appartient à l'homme prudent de bien délibérer, c'est la décision, l'action qui s'ensuit qui importent : le choix. Ainsi, le choix des moyens que constitue la *proairésis* s'avère consécutif à la délibération. Aristote soutient ainsi que le choix retenu est un désir, une volonté désirante qui intervient pour stimuler et arrimer la délibération, mais aussi pour y mettre fin. Il définit la vertu comme une disposition qui exprime une décision qui engage notre liberté, notre responsabilité, qui traduit notre intention. L'exploration du possible permet de retenir le moyen voulu aux fins de réaliser l'acte en question, le choix. Il donnera la définition suivante de la *proairésis* : « désir délibératif des choses qui dépendent de nous ».¹⁶¹

Comme le souligne Pierre Aubenque, l'auteur de cette analyse de la prudence chez Aristote, il est surprenant qu'il ne soit pas fait référence à la qualité de la fin visée. Le choix ainsi posé est davantage le moment de l'habileté que le lieu de l'imputabilité. Puisque la fin est déjà posée et que le sujet n'en est pas imputable, ce n'est pas tant la rectitude de l'intention qui est en cause, mais l'efficacité des moyens. Comme il estime que la vertu est responsable de la rectitude de la fin, il semble laisser entendre que le choix des moyens ne peut être qualifié de vertueux ou de l'inverse. Il mentionne qu'il se présente une certaine ambiguïté de point de vue quant à l'expression « ce qui dépend de nous », désignant tantôt le volontaire, le possible ou le contingent, s'appuyant ainsi différemment sur *le sens de la responsabilité*, ce qui appartient à l'être.

¹⁶¹ P. AUBENQUE, *La prudence chez Aristote*, Paris, Presses Universitaires de France, 1986, (1963), p. 122

Pour Aristote, le choix a un sens de *préférence* et sous-tend donc la *délibération préalable*. En ce sens, tout comme chez Platon, l'idée de choix est associée à celle de responsabilité. Cette idée de choix préférentiel supposant une alternative se déplacera ultérieurement vers une disposition intime, un engagement libre de la volonté qui verra son aboutissement avec les stoïciens. Aristote se soustrait à cette idée platonicienne d'un choix irréversible en retenant celle de la contingence qui permet une certaine connivence entre le temps et l'activité humaine. La part irréductible de nature serait alors mise sur le compte du hasard.

La vertu serait ainsi pour Aristote une affaire d'habitude, comme il l'exprime dans l'Éthique à Nicomaque, II, 1 : « Nous sommes, non ce que nous choisissons d'être une fois pour toutes, mais ce que nous choisissons de faire à chaque instant »¹⁶². Ce qui se présente alors de façon irréversible n'est pas tracé par une force transcendante, mais appartient à l'être humain, à son temps de vie. De même, la contingence permet de considérer la précarité de notre existence morale comme le fait qu'elle soit perfectible. Le caractère ne serait qu'un ensemble d'habitudes.

Comme le soutient Aubenque, l'éthique d'Aristote est sans doute la seule éthique grecque pour laquelle des hommes peuvent être en cheminement vers le bien plutôt que de se positionner de façon absolue et définitive en bon ou méchant. Le choix se présente de façon comparative ou relative comme une préférence et non de façon superlative comme l'imposition d'un devoir de volonté de l'option du bien alors que nous choisissons le meilleur possible (et non ce qui est absolument bon). La délibération se trouve alors mise au service du choix du meilleur parti à prendre et, pour Aristote, en sous-entendant qu'on cherche toujours le bien donc la meilleure combinaison possible compte tenu des circonstances. Pour Aristote, la coexistence sociale n'est pas le principe de la vie morale, mais un sous-produit dont le fondement et l'ultime condition résident dans le pacte conclu avec soi-

¹⁶² ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, trad. et présentation par Richard Bodéus, Paris, Éditions Flammarion, 2004

même. Ce pacte définit l'intégrité. « La caution du pacte conclu avec soi-même est l'excellence du caractère de l'agent, la vertu d'intégrité »¹⁶³.

Autrement dit, la pensée d'Aristote portait un fondement engageant plus clairement la responsabilité des individus, par l'imputabilité, le choix, la préférence, la *proairésis*, ce désir délibératif des choses qui dépendent de nous, la délibération. Cette conception de la responsabilité n'était toutefois pas généralisée chez les Anciens. Elle se présentait davantage sous une forme suggestive de responsabilité morale, sollicitant alors la vertu. Cette conscience se discutait principalement par la conception de l'intention, réfléchie et raisonnée ou encore sous l'impulsion du désir. Comme nous le voyons maintenant, cette conscience de la responsabilité, son sens et sa portée, la portée de nos actions, seront abordés plus directement avec le monde moderne et surtout, davantage confiés aux individus en interpellant les conséquences des actions. Aussi, pour mieux comprendre le sens du concept fondamental de la responsabilité du point de vue de l'éthique, nous poursuivons cette mise en perspective historique du concept de responsabilité afin de voir l'évolution du concept et ce à quoi il renvoie aujourd'hui.

2.1.5.1 La culpabilité et la honte

La responsabilité, tout comme l'imputabilité, peut entraîner la culpabilité. Cet état survient après qu'une personne eût agi d'une façon qui a été jugée contraire aux conventions sociales établies. Alors que la culpabilité peut être soulagée par la confession, la réparation, la punition, la honte quant à elle nécessitera une transformation de l'individu. Comme le soutient Vincent de Gaulejac, « (...) la honte naît sous le regard d'autrui dans la confrontation du sujet au monde, elle s'enracine dans ce qu'il y a de plus intime, dans le sentiment d'exister comme être unique,

¹⁶³ ARISTOTE, op. cit.

différent des autres, ayant une singularité propre. (...) Toute la vie est concernée : les croyances, les valeurs, mais aussi les relations, la famille, la culture, le rapport à la société. »¹⁶⁴ En fait, lorsqu'elle est ressentie, la honte peut nous aider à prendre conscience des valeurs sous-jacentes à nos comportements, nous permettant ensuite de les ajuster. Lorsqu'elles sont pressenties avant l'action, la honte et la culpabilité anticipée peuvent nous aider à guider l'action considérée par l'effet d'un acte responsable.

2.1.5.2 La responsabilité collective et l'intention individuelle

Comme le souligne Marc Neuberg, la responsabilité collective désigne, au sens strict du terme, une situation où les membres d'un groupe sont sanctionnés pour la faute d'un seul. L'action (ou l'omission) qui est à l'origine d'un jugement de culpabilité est le plus souvent individuelle. Selon Neuberg, « Le mal qu'ils n'empêchent pas ne saurait le plus souvent leur être imputé. Cela ne revient pas à justifier l'indifférence ou à nier la beauté morale de celui qui, sachant qu'il ne peut être jugé responsable d'un mal qu'il n'empêche pas, intervient quand même. C'est là justement où finit la responsabilité que commence la beauté morale. »¹⁶⁵ De même, on peut être responsable d'un dommage sans en être l'agent intentionnel et même sans l'avoir causé. Ce sens implique que la personne est en faute et que son comportement a causé le dommage subi par autrui.

La condition de la faute suppose que la personne (jouissant de ses capacités mentales et n'ayant pas été soumise à la contrainte) ait contrevenu intentionnellement ou sciemment à une règle de droit, une norme morale ou déontologique. Quant à la condition du lien causal entre le comportement fautif et

¹⁶⁴ V. de GAULEJAC, *Les sources de la honte*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1996, p. 142

¹⁶⁵ M. NEUBERG, *La responsabilité – Questions philosophiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997, p. 253

le dommage subi par autrui, elle exige, en général, que le comportement fautif soit au moins une condition causalement nécessaire du dommage : il doit être vrai que le dommage ne se serait pas produit en l'absence du comportement incriminé.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'intention individuelle dans le cadre d'un projet collectif, nous convenons avec Neuberg qu'il est raisonnable de penser, dans ce cas d'une action accomplie de concert, que la responsabilité de chacun est engagée non seulement dans la réalisation de sa tâche ponctuelle (qui, en soi, est peut-être parfaitement licite, comme de prêter une échelle à un ami), mais aussi dans celui de l'action commune. De fait, lorsqu'une intention est engagée de concert, il semble raisonnable de croire que l'intention de chacun consiste non seulement à réaliser sa tâche, mais est aussi de contribuer à la réalisation du projet, l'action individuelle ne prenant sens qu'à l'intérieur de celui-ci.

Qu'en est-il de la responsabilité individuelle lorsque plusieurs témoins d'une situation dramatique omettent d'agir ? Neuberg soumet l'exemple suivant¹⁶⁶. Plusieurs personnes sur la plage sont témoins d'un baigneur en danger et n'interviennent pas : est-ce que la mort du baigneur peut leur être imputée ? À supposer qu'il y ait obligation d'intervenir, pourquoi la responsabilité reviendrait à soi plutôt qu'à autrui ? L'omission de chaque individu est une condition causalement nécessaire du dommage, dans la mesure où, s'il avait agi, le dommage eût été évité. L'imputation du dommage à chacun se fonde sur le non-respect, par chacun, de l'obligation particulière qui est sienne. Or, il y a dans un tel cas de figure indétermination de l'obligation d'agir : il existe une même obligation pour tous qui est une obligation générale, mais personne, en propre, n'est désigné comme étant celui qui doit agir. Si tous se rendent compte de l'inaction de chacun et que la situation primitive de prise à témoin engendre une réflexion collective, la responsabilité serait différente. Cela peut se produire lorsque le groupe aléatoire est restreint ou lorsque les témoins sont liés par une communauté de vie.

¹⁶⁶M. NEUBERG, *La responsabilité – Questions philosophiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997

La prise à témoin collective de la souffrance à distance donne lieu à une perplexité morale : est-ce que la distance géographique, cognitive ou affective n'affaiblit en rien l'interdiction d'infliger des souffrances à autrui ? Neuberg précise que le fait d'infliger la souffrance à distance affecte peut-être le sentiment de culpabilité de l'agent, mais n'empêche en rien l'imputation de responsabilité. Il conclut que la distance ne peut excuser notre inaction devant les souffrances d'autrui. Il est raisonnable de penser que lorsque nous pouvons, par des moyens faciles et licites, éviter un dommage à autrui, nous avons le devoir de le faire.

Or, si on prend une situation d'interpellation humanitaire, la distance entre les témoins fait en sorte que le « collectif » n'agit pas de la même manière. Ainsi, comme le soutient Neuberg à nouveau, « (...) les situations de prise à témoin dans des contextes humanitaires sont des situations où le groupe des témoins est conscient de la présence d'une multitude d'autres qui pourrait intervenir aussi bien que lui, et où personne n'a un contrôle sur l'action ou l'inaction des autres. Ce sont donc des situations qui n'engendrent pas une situation réflexive où l'inaction de tous est avérée. En conséquence, aucun témoin n'est amené à se dire que, vu l'inaction de tous les autres, il a l'obligation d'intervenir. La passivité des témoins n'implique pas leur responsabilité, car l'obligation générale de secourir autrui ne devient jamais, vu la distance entre les témoins, obligation pour chacun de passer à l'acte. »¹⁶⁷

Enfin, dans certaines circonstances, compte tenu de la conscience de l'agent moral, l'impossibilité d'agir pourra entraîner une *innocence tragique*. En effet, devant la souffrance qui est vécu à distance de celui qui la ressent, et même lorsqu'elle est vécue à proximité, comme cela a été le cas dans l'expérience vécue par le Général canadien, Roméo Dallaire, alors qu'il commandait les forces de la paix de l'ONU présentes au Rwanda au moment du tragique génocide rwandais.

¹⁶⁷ M. NEUBERG, op. cit., p. 262

L'impuissance d'agir, l'insuffisance de moyens devant l'ampleur du drame, en relation avec le sentiment de responsabilité qu'il portait et la sensibilité à tant de souffrances, ont eu raison de lui et il a mis du temps, beaucoup de temps, à s'en remettre.

Ainsi, qu'il s'agisse de l'omission d'agir dans un contexte collectif, comme dans la situation soulevée par Neuberg, ou encore de l'incapacité d'agir, comme dans l'exemple de Roméo Dallaire au Rwanda, la responsabilité individuelle est toujours mise en cause. Même si, comme on l'a vu, les sentiments en cause, considérant la possibilité d'influencer le cours des choses et selon la gravité des conséquences qui en résultent, ne sont pas les mêmes. En tenant compte de l'intention qui prévalait pour chacun, dans le cas de conséquences négatives, il pourra s'agir de la culpabilité ou de la honte. Dans certaines circonstances, devant la tentation de l'immobilisme, il peut arriver que l'anticipation de tels sentiments négatifs puisse pousser à agir.

Forts de ces considérations, et en revenant à l'intention individuelle, nous nous attardons maintenant à la situation de la responsabilité (avec réparation) lorsque la personne responsable refuse d'admettre sa faute. Après ces dernières considérations, nous sommes alors mieux en mesure d'apporter un éclairage différent avec la notion de responsabilité découlant de la gestion des risques. Cette diversité de points de vue relativement à l'objet de la responsabilité doit en effet nous aider à mieux comprendre la responsabilité individuelle et la portée de ce qu'elle recouvre dans les situations de gestion au sein des organisations de services publics.

2.1.5.3 La responsabilité sans faute

Sur le plan juridique, la responsabilité civile consiste souvent à réparer les dommages. Et sa détermination passe habituellement par l'identification du responsable de la faute. Ainsi, selon le Code civil, trois aspects doivent être démontrés pour qu'une personne puisse être tenue responsable. Il faut tout d'abord démontrer qu'une infraction a été commise ; puis que l'auteur connaissait la norme et enfin, qu'il était le maître de ses actes au point d'avoir pu agir autrement. Le sujet responsable est sans équivoque l'auteur d'une action fautive et est donc passible d'une sanction. Cette conception de la responsabilité ne tient pas compte de situations qui peuvent rendre l'action inadéquate tout en étant non conforme à l'intention initiale. Dans le contexte de l'industrialisation, la responsabilité civile ainsi associée à la faute ou à la culpabilité a commencé à faire place à un système qui la rattache au dommage causé par le fait de l'homme tout en tendant à le détacher d'une causalité humaine identifiable. L'idée de risque s'est ainsi progressivement substituée à celle de faute. Nous revenons à ce phénomène tout de suite après avoir expliqué à quoi peut ressembler et référer « une responsabilité sans faute ». Bien que nous puissions cet exemple dans le domaine des relations de travail, nous pensons que ce détour nous permet de mieux expliquer le concept de responsabilité dans divers contextes, en particulier celui de la responsabilité de gestion, mettant ainsi l'éthique au cœur du travail du gestionnaire.

Comme le constate Ricœur¹⁶⁸, l'histoire contemporaine de la responsabilité tend à faire place à l'idée de responsabilité sans faute en faisant disparaître l'obligation de punition. Ce tournant vers une responsabilité sans faute est apparu avec le développement de la société industrielle, d'abord avec Bismarck qui a organisé, en Allemagne, dans les années 1880, un système d'assurances sociales

¹⁶⁸ P. RICŒUR, *Le juste*, Paris, Éditions Esprit, 1995

obligatoires notamment sur les accidents du travail.¹⁶⁹ Le droit français a suivi en introduisant également une loi sur les accidents du travail en 1898.¹⁷⁰ Au Canada, les politiques sociales en cette matière sont de juridiction provinciale. Et c'est en 1931 que la première Loi sur les accidents du travail offrant une assurance indemnisation sans égard à la faute a été adoptée au Québec. Le concept de la responsabilité sans faute dispense les employés d'apporter la preuve de la culpabilité des employeurs en cas d'accident du travail. Un tel système permet aux travailleurs de compter sur un régime d'indemnisation en contrepartie de l'abandon de leur droit de poursuivre leur employeur. Ce faisant, cela permettait de reconnaître le caractère indispensable des machines au processus de production. En effet, il faut considérer que les machines constituaient alors un *risque* nécessaire dont le patron tirait profit. C'est à ce titre que celui-ci peut être tenu *responsable* sans être *coupable*. L'absence de culpabilité entraîne la non-évaluation de la faute et déplace la réflexion vers le risque : jusqu'où peut-on accepter d'établir le risque d'accident, par exemple, pour tenir le travail pour légitime ? Avec le déplacement de la réflexion de la faute vers les risques, certains sont d'avis « (...) qu'on quitte un principe moral d'obligation pour faire place à un principe politique de justice. »¹⁷¹ Comme nous le présentons un peu plus loin, la responsabilité de l'employeur demeure même si la *culpabilité* n'a pas à être démontrée.

¹⁶⁹ Voir le site de la Commission des accidents du travail du Canada, section « Historique de l'indemnisation. ». Au Canada, l'indemnisation des accidents du travail a connu ses débuts en Ontario. En 1910, le juge William Meredith a été nommé pour présider une Commission royale d'enquête pour étudier l'indemnisation des travailleurs. Son rapport final, connu sous le nom de Rapport Meredith, a été publié en 1913.

Le [Rapport Meredith](#) décrivait un compromis selon lequel les travailleurs renonçaient à leur droit de poursuivre en contrepartie de prestations d'indemnisation. Le rapport préconisait l'assurance sans égard à la faute, la responsabilité collective, une administration indépendante et une compétence exclusive. Le régime n'a pas de lien de dépendance avec le gouvernement et est à l'abri de toute influence politique, n'accordant que des pouvoirs limités au ministre responsable.

¹⁷⁰ M. JUFFÉ, *À corps perdu : l'accident du travail existe-t-il ?*, Paris, Seuil, 1980

¹⁷¹ G. TRUC, op. cit., p. 21

Ricœur souligne ainsi que des concepts tels que ceux de solidarité, de sécurité et de risque, tendent à occuper la place de l'idée de faute, comme si la dépénalisation de la responsabilité civile devait aussi impliquer son entière déculpabilisation. Ricœur remet en question le fait que la substitution de l'idée de faute par celle du risque n'a pas pour effet de déresponsabiliser celui qui est à l'origine de l'action. Ainsi, lorsqu'il réfère aux lois sur les accidents du travail ayant rendu obligatoires, pour les entreprises, les assurances du risque, il souligne le passage d'une gestion individuelle de la faute à une gestion socialisée du risque. Il craint ainsi l'effet de la responsabilisation lorsque l'action se voit placée sous le signe de la fatalité. Car la *fatalité* ne renvoie à personne en particulier tandis que la *responsabilité* renvoie pour sa part à quelqu'un ou quelque chose.¹⁷² Or, le concept de risque même au sens socialisé n'est pas nécessairement assorti de la fatalité de l'action. Car l'action, par exemple au sens des pratiques ou des méthodes de travail, peut être modifiée lorsqu'elle comporte des risques reconnus. Les lois du travail créent ces obligations aux employeurs de s'assurer des méthodes sécuritaires de travail.

Il nous apparaît important de faire ces distinctions essentielles entre la réparation, la responsabilité et la faute. En prenant l'exemple des lois relatives aux accidents du travail, on constate que ces lois permettent d'assurer l'indemnisation des victimes en échange de leur renonciation à leur droit de poursuivre d'éventuels entrepreneurs fautifs. Comme ces derniers sont néanmoins imputables du coût des réclamations, de telles lois se trouvent en réalité à reconnaître de facto la faute, et par conséquent, la responsabilité des employeurs. Il importe de noter qu'au Québec, l'imputation des coûts des accidents aux employeurs est basée sur un système de financement qualifié de « réactif », car il reflète l'expérience des entreprises en matière d'accidents et de maladie du travail, et ce, selon une échelle personnalisée proportionnelle à la grosseur de l'entreprise. Cela fait en sorte que pour les grandes entreprises, la cotisation d'assurance reflète leur propre dossier alors que pour les plus petites, la facture est établie sur la base d'un regroupement

¹⁷² P. RICŒUR, op. cit., p. 60

d'entreprises comportant les mêmes risques. Dans ce cas, le système est moins directement réactif.

En fait, c'est un principe de mutualisation du coût des assurances qui permet aux victimes d'être protégées, c'est-à-dire d'être compensées en cas de dommages, et aux employeurs, d'en absorber les coûts sans déclarer faillite. Autrement, les victimes ne pouvaient trouver compensation et les entreprises, assumer une dépense aussi importante. Un tel système réactif incite les employeurs à réduire les coûts d'assurance en contrôlant les risques de façon à prévenir les accidents et les maladies du travail. Il demeure néanmoins que le réflexe de certains employeurs est d'abord de se soustraire de la responsabilité de la réparation en contestant la réclamation. Ce faisant, ils se dissocient de la reconnaissance du risque. Avec le temps, avec le retour des décisions des instances d'appel, de tels employeurs se retrouvent dans l'obligation de se conformer et mesurent l'avantage d'intégrer des pratiques préventives en matière de santé et de sécurité du travail. Ainsi, il apparaît plus avantageux de penser la responsabilité en terme de « gestion des risques », ce qui permet d'inciter les employeurs et les personnes éventuellement susceptibles d'être tenues responsables, de diminuer ces risques, par opposition à une approche de la responsabilité qui nous amènerait à rechercher essentiellement le responsable pour le punir. En ce sens, la responsabilité face aux risques invite forcément à endosser une posture préventive, à voir venir les écueils, à maîtriser les mesures de contrôle. Nous reviendrons sur ce concept de la gestion des risques au chapitre suivant.

2.1.5.4 La responsabilité face aux risques

Certains se demandent alors s'il ne serait pas nécessaire de remettre un peu de faute dans l'actuelle « société du risque », nommée ainsi par le sociologue

allemand, Ulrich Beck.¹⁷³ En effet, de la manière dont le risque est actuellement conçu, il constitue davantage qu'une menace. Il serait devenu la mesure de notre action. Par ailleurs, telle que vue par Hannah Arendt¹⁷⁴, l'action peut être faite autant par un individu que par un réseau de relations humaines. Cette conception de l'action s'appuie sur un sens politique du concept de responsabilité. Or, en s'appuyant notamment sur les connaissances scientifiques qui nous aident à saisir le monde, la société du risque permet de mieux anticiper les conséquences de nos actions.

Autrement dit, pour se prémunir des possibles conséquences néfastes de nos actions, il faut instaurer des modalités systémiques et systématiques de gestion des risques. Car, si sur le plan des risques politiquement reconnus, l'élimination ou la maîtrise des dangers s'inscrit dans le domaine politique, de la même manière, sur le plan des risques reconnus dans une organisation, une entreprise ou toute collectivité instituée, l'élimination des dangers interpelle la mise en place de modalités collectives de gestion des risques. Autrement, l'entreprise abandonnerait à l'initiative individuelle le contrôle des risques qui menacent l'atteinte de ses objectifs, voire sa survie.

Dans ce contexte où des choix s'imposent pour se prémunir des risques, comme le soutient Beck, les connaissances scientifiques demeurent nécessaires, mais s'avèrent insuffisantes. Car dans la société du risque, il est question de résoudre des problèmes induits par le développement techno-économique, de gestion des risques à divers niveaux, notamment au plan politique puisque la préoccupation de la sécurité doit être intégrée au processus de développement, compte tenu de la connaissance des risques et de la nécessaire maîtrise de ceux-ci. Cette prise de conscience de l'existence des risques implique de briser les frontières entre les disciplines des sciences naturelles et des sciences humaines, entre la rationalité

¹⁷³ U. BECK, *La société du risque – Sur la voie d'une autre Modernité*, Traduit de l'allemand (1986) par Laure Bernardi, Paris, Éditions Aubier-Flammarion, 2001

¹⁷⁴ H. ARENDT, op. cit.

des experts et celle de la vie quotidienne. Le critère déterminant n'est plus le seul rapport à la vérité, mais le caractère socialement acceptable, la compatibilité éthique.¹⁷⁵

Une telle démarche qui touche à différents domaines peut se confronter à des conflits de définitions, de paramètres d'analyse en cause, d'intérêts, de valeurs. Parce que l'appréhension de la réalité est nécessaire, les sciences peuvent, par souci de rationalité, prétendre informer objectivement de l'intensité d'un risque. Comme le soutient encore une fois Ulrich Beck¹⁷⁶, la complexité croissante des découvertes scientifiques offre aux acheteurs des opportunités de sélection à l'intérieur des groupes d'experts entre eux. La science n'est pas sans faille, transférant ainsi ses doutes du côté des utilisateurs, les contraignant ainsi à assumer par eux-mêmes la réduction de l'incertitude nécessaire à l'action. Ce qui amène Beck à affirmer que l'évolution des sciences vers la généralisation de l'incertitude est irréversible.

Des intérêts sociaux peuvent être divergents et des considérations quant à des possibles valeurs contradictoires doivent être prises en compte. Se pose alors la question de la difficulté de concilier la généralisation du doute avec la nécessité de réduire l'incertitude, cette dernière étant requise pour agir en toute responsabilité. Et c'est là qu'intervient l'éthique, puisqu'elle peut en effet s'avérer un trait d'union interdisciplinaire, en facilitant la résolution de dilemmes ou de conflits de valeurs comme nous l'exposerons dans le chapitre suivant.

Comme le conçoit Beck, sans la rationalité sociale, la rationalité scientifique reste *vide* et, à l'inverse, sans la rationalité scientifique, la rationalité sociale reste *aveugle*.¹⁷⁷ C'est ainsi, comme il le constate également, qu'en cherchant à accroître la productivité, on a toujours eu tendance à faire abstraction des risques

¹⁷⁵ P. WEINGART, (1984) *Rien ne va plus*, p. 66, cité par U. Beck, op. cit. p. 364

¹⁷⁶ U. BECK, op. cit., p. 383

¹⁷⁷ U. BECK, op. cit., p. 55

qui en résultent. La priorité est accordée aux gains à court terme et ce n'est qu'après, parfois longtemps après, que l'on réfléchit aux menaces qui en découlent.

De plus, le processus d'individualisation qui s'est intensifié avec la Modernité a conduit à une pluralisation des thèmes de conflit et des lignes de pensée et de conduite. Ainsi, les situations institutionnelles déterminantes ne sont plus les seuls événements auxquels l'individu est confronté, mais également les conséquences des décisions qu'il a prises lui-même et qu'il doit considérer comme telles.

Enfin, comme nous l'avons vu et comme le souligne Genard, l'extension de la responsabilité a également entraîné le développement de la logique de la gestion des risques, référant aux pratiques d'assurances. Nous revenons sur la question de la gestion des risques. Pour clore cette section où nous avons tenté de cerner le sens du concept de responsabilité en comparant son usage dans le contexte actuel de la Modernité avec son inférence dans le monde des Anciens, nous nous arrêtons sur l'objet particulier de l'application d'un tel engagement de la responsabilité.

2.1.6 L'objet de la responsabilité : le vulnérable

L'objet de la responsabilité peut être variable. Comme le fait remarquer Ricœur, il importe de souligner le déplacement que représente le changement d'objet de la responsabilité. Ainsi, au plan juridique, l'auteur est déclaré responsable des effets de son action, notamment des dommages causés. Au plan moral, c'est de l'autre homme, autrui, dont on est tenu responsable. La responsabilité s'étend ainsi au rapport entre l'auteur de l'action et celui qui la subit. Il constate à ce sujet que le vulnérable, le fragile sont tenus au plan moral pour l'objet véritable de la responsabilité, pour la chose dont on est responsable. Il en arrive à poser la

possibilité d'une extension illimitée de la portée de la vulnérabilité future de l'homme et de son environnement, devenant le point focal du souci responsable. Se pose ainsi l'extension de l'étendue temporelle et spatiale de la responsabilité des effets de nos actes, surtout lorsqu'on considère qu'il s'agit de dommages qui affectent d'autres êtres humains et donc qu'ils sont tenus pour des nuisances.

Ricoeur estime que les nuisances attachées à l'exercice de nos pouvoirs qu'elles soient prévisibles, probables ou simplement possibles et qu'aussi loin s'étendent ces pouvoirs, aussi loin s'étendent nos capacités de nuisances et aussi loin notre responsabilité des dommages sur autrui. Cela comporte toutefois le risque, avec le temps, de rendre le sujet de la responsabilité insaisissable à force d'être multiplié ou dilué. Il appelle enfin à la prudence au sens de la vertu grecque de *phronesis*, autrement dit au sens de jugement moral circonstancié.

C'est en effet à cette prudence, au sens fort du mot, qu'est remise la tâche de reconnaître parmi les conséquences innombrables de l'action celles dont nous pouvons légitimement être tenus responsables, au nom d'une invitation à la mesure. C'est finalement cet appel au jugement qui constitue le plaidoyer le plus fort en faveur du maintien de l'idée d'imputabilité. L'action humaine est animée par notre capacité de penser et de sentir. Elle signifie davantage qu'une réponse à une question ou à une action. La reconnaissance de responsabilité exige donc une délibération tenant compte des circonstances.

Comme le soulignent les auteurs d'une récente publication québécoise au sujet de la responsabilité éthique : « C'est (donc) devant l'imprévisible, le fragile ou le vulnérable, et un avenir indéfini et immaîtrisable que se pose la question de la responsabilité. Elle dénote un certain désir de l'engagement, la volonté d'entreprendre, le risque de se tromper et le courage d'assumer, mais aussi la

conscience de nos propres insuffisances, de nos limites, et de la disparition d'un horizon commun de significations. »¹⁷⁸

Pour mieux comprendre ce qu'implique réellement la responsabilité dans le contexte social, nous poursuivons en tentant de mieux situer l'engagement sollicité devant le vulnérable et l'incertain, et ce, en proposant une certaine lecture historique de la portée du concept.

2.2 La responsabilité : un engagement qui diffère dans le temps

L'engagement que sollicite la responsabilité diffère dans le temps. Comme nous le verrons, lorsqu'on compare avec l'époque du monde des Anciens, la dimension communautaire ne serait plus prise suffisamment en compte dans le contexte actuel de la Modernité.

2.2.1 Au sens des Anciens

Chez les Anciens, les individus remplissaient leur rôle social sans remettre en question cette finalité de leur vie. Ils portaient plus que leur seule responsabilité. Par leur comportement, ils incarnaient la cité dans sa totalité. Ainsi, alors que la responsabilité référait au commun chez les Grecs, à ce qui est indivisible, ce qui rejoint un sens universel, la conception moderne de la responsabilité s'appuie sur l'individualisme. En effet, comme le souligne Genard,¹⁷⁹ lorsqu'on se tourne vers la Grèce Antique et en particulier vers la classe guerrière dont on connaît l'importance dans l'émergence des pratiques fondamentales de ce qui deviendra

¹⁷⁸ É. GAGNON, et F. SAILLANT (sous la direction de), *De la responsabilité éthique et politique*, Liber, Montréal, 2^e trimestre 2006, p. 10

¹⁷⁹ J.-L. GENARD, op. cit., p. 22

progressivement la démocratie grecque, on constate qu'il prévaut une interprétation réaliste de l'action, du moins au départ. Les Grecs témoignent du contexte. En ce sens, la tragédie témoignera des transformations significatives dans les modes d'interprétation de l'action en insistant sur deux représentations de la responsabilité, celle vis-à-vis la communauté, et celle vis-à-vis soi. Avec le temps, la tendance à rapporter tout jugement de valeur au niveau des actes individuels ou de la réalité prendra place.

Dans l'Antiquité, les tragédies ont eu un rôle politique, en proposant une représentation des hauts faits de la scène sociopolitique athénienne. Il est pensable qu'en ce sens, les tragédies grecques aient une plus grande portée au sens de l'impact de la représentation si on la comprend davantage comme une mise en scène possible de mon point de vue, mon comportement, mon choix, ma décision individuelle. Les facteurs qui déterminent la responsabilité réfèrent à des considérations qui concernent les rapports des individus et au pouvoir de la société. Chaque culture attribue plus ou moins d'importance à la dimension intentionnelle, mais aucune conception de la responsabilité ne restreint à l'acte intentionnel la responsabilité de la réparation. Les Grecs savaient donc thématiser leur propre monde moral, mais n'avaient pas les mêmes catégories que nous.

Ainsi, en référant à l'histoire d'Œdipe¹⁸⁰, nous comprenons que dans l'histoire de toute vie, il y a le poids de ce qu'on fait et pas seulement de ce qu'on a fait intentionnellement : la faute commise, le regret suscité en grande partie par les résultats qui débordent l'intention et les remords. Dans ces cas où l'action posée a un impact négatif, le moi assume la responsabilité et après, subit la souffrance, le regard des autres comme dans le cas d'Oedipe, un homme souillé. La réponse humaine minimale qui peut être offerte pour soulager ce sentiment de culpabilité est la compassion, la pitié ou la honte. Alors que le sentiment de pitié traduit

¹⁸⁰ Héros de la mythologie grecque, Œdipe est principalement connu pour s'être rendu involontairement coupable de parricide et d'inceste.

l'acceptation finale, répressive des faits commis, la honte se rapporte à l'image de soi.

Plusieurs auteurs ont reconnu le Tragique comme pouvant être utile notamment pour comprendre la décision morale lors de conflits de valeurs extrêmes. Car c'est bien le sujet humain qui est au centre de la décision. Pour Marc Neuberg ¹⁸¹: « Étreindre le tragique, c'est construire une vérité du soi dans le monde. » Ainsi, la tragédie nous intéresse en éthique comme mise en scène, car, comme elle imite la vie (*mimésis*), elle nous aide à la comprendre. Utilisé comme révélateur, le tragique peut faire apparaître plus clairement le contexte et le sens, et contribuer ainsi à créer un espace de représentation de l'agent moral responsable.

D'autres auteurs ont également discuté de la présence de la responsabilité morale chez les Anciens. C'est le cas de Bernard Williams¹⁸², philosophe britannique expert de l'Antiquité grecque, qui admet la présence de ce concept de la responsabilité, même si en lui-même le terme n'était pas utilisé. En référant aux tragédies grecques, Williams démontre la présence de ces considérations relatives à la responsabilité morale chez les Anciens. Il apporte toutefois quelques nuances quant à l'interprétation donnée à la responsabilité en comparaison avec le sens qui lui est conféré dans la Modernité, en particulier en ce qui concerne l'évaluation de l'intention. Il souligne entre autres que l'intention serait le principal élément qui différencie notre conception de la responsabilité moderne de celle des Anciens. Pour Williams, l'intention de l'agent met en évidence une distinction fondamentale entre les univers conceptuels de la Grèce antique et de la Modernité, distinction qui passe par l'individualisme de nos sociétés et l'importance accordée à l'autonomie individuelle. Et avec cette importance accordée à l'autonomie, c'est l'intention de chacun qui engage ou non pour bonne partie la responsabilité de chaque personne. Ainsi, contrairement à la conception grecque où la responsabilité découlait, non pas tant d'un comportement individuel que des

¹⁸¹ M. NEUBERG, « La responsabilité et le tragique », in *Magazine Littéraire*, no 361 (1998), 70-72

¹⁸² B. WILLIAMS, *La honte et la nécessité*, [1993], trad. J. Lelaidier, Paris, PUF, 1997

attentes de la communauté, indépendamment du choix et de la volonté de la personne.

Même s'il y a réparation exigée par autrui et qu'il y a action en dommages, la réparation se situe au-delà des intentions de l'agent considéré comme le responsable. Comme les Grecs l'admettaient, les responsabilités que nous devons reconnaître débordent par bien des aspects nos projets courants et nos actes intentionnels. Leur conception de la communauté imprègne les actions individuelles et influence ainsi le sens de la responsabilité. À ce sujet, la différence dans la conception de la responsabilité entre les Anciens et les Modernes est davantage une question de dosage, celui de certains éléments en fonction des différences socioculturelles (la réparation et le rôle de l'État, l'intention considérée en droit pénal), que d'une conception différente de la responsabilité morale en elle-même. Dans tous les cas, il doit nécessairement y avoir une relation causale entre l'action réalisée par l'agent et le résultat de l'action, que cette action soit intentionnelle ou non.

Cette idée de cause peut nous aider à comprendre les conceptions grecques de la responsabilité. Ainsi, comme l'estime Williams, nos convictions profondes se rapportent davantage à la pensée morale classique des Grecs que nous l'avons réalisé, dans le monde moderne. En se référant à divers épisodes des tragédies grecques, il est possible de démontrer que le lien entre la responsabilité et la réparation était inscrit chez les Grecs. On dira alors que celui ou ceux qui portent la faute (ou la responsabilité) des querelles ou des guerres, sont ceux qui ont commencé : les prétendants ont été tués parce que les premiers à se conduire de façon éhontée. Comme la société d'alors l'exige, l'acte ou la faute doit toutefois être rapporté à une personne intégrale. La question se pose donc ainsi : « Qui a provoqué la mort ? » et non pas « Qu'est-ce qui a provoqué la mort ? »

2.2.2 Dans le contexte social actuel

Avec la Modernité, le sujet s'individualise et devient responsable de ses actes. Du point de vue sociologique, comme le soutient Jean-Louis Genard¹⁸³, l'interprétation « responsabilisante » s'est lentement imposée contre les modèles d'interprétation de l'action, jusque là dominants, comme les modèles du destin, de la fortune, du déterminisme astral, ou encore les modèles théologiques de la grâce, de la Providence, de la miséricorde ou du péché originel. « Chaque geste est potentiellement une affirmation, une manifestation, une expression de soi qui renvoie l'acteur à lui-même. »¹⁸⁴ L'émergence du modèle responsabilisant est donc aussi un processus de mise à distance des modèles de l'appartenance, de la dépendance et de la souveraineté religieuses qui définissaient l'individualité ou la subjectivité essentiellement sur le modèle de la concession.¹⁸⁵

Comme le soutient Genard, la question de la responsabilité renvoie encore aujourd'hui à trois paliers interprétatifs. En premier lieu, le concept réfère à la faculté de commencer (ou d'initier une action) et en deuxième lieu, à la disposition à répondre (à des stimuli). Viennent ensuite les dispositifs potentiellement « irresponsabilisants » hérités des sciences humaines. La première interprétation de la responsabilité porte sur le rapport à soi du locuteur et le rapport qu'il entretient à l'égard de ses actes, au risque de sous-estimer l'obligation correspondante qu'il a de répondre. Certains ont situé cette posture dans le contexte où le passage à la Modernité provoque un renversement du rapport au temps. « Ainsi, en pensant la responsabilité comme faculté de commencer, la Modernité contribue à penser le présent comme rupture et le futur, comme horizon indéterminé de l'action, donnant au processus de subjectivation propre à la Modernité ses connotations temporelles. »¹⁸⁶ En avançant dans la Modernité, la perspective de l'imputation

¹⁸³ J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les éditions du Cerf, 1999, p. 37

¹⁸⁴ J.-L. GENARD, op. cit., p. 81

¹⁸⁵ J.-L. GENARD, op. cit.

¹⁸⁶ J.-L. GENARD, op. cit., p. 87

s'est étendue. En effet, l'émergence du modèle responsabilisant d'interprétation de l'activité a entraîné une lecture des rapports de l'acteur à des actes qui lui deviennent fondamentalement imputables, à lui et à lui seul. Dans le contexte social actuel, la Modernité ayant consacré l'individualisation du sujet, l'individu est au centre de la responsabilité, puisqu'il est toujours imputable de ses actes.

À ce propos, Hannah Arendt a soumis l'hypothèse qu'avec la Modernité, l'action en vient à être pensée comme un processus, comme une chaîne d'actes potentiellement infinie, imputable à l'acteur qui en est le commencement. « Dans cet aspect de l'action — extrêmement important pour l'époque moderne, pour l'énorme accroissement des capacités humaines comme pour la conception et la conscience, également neuves, de l'Histoire – on déclenche des processus dont l'issue est imprévisible, de sorte que l'incertitude, plus que la fragilité devient la caractéristique essentielle des affaires humaines. »¹⁸⁷ Cette propriété de l'action tout comme le concept d'Histoire au sens où il est entendu à l'époque moderne échappait aux Anciens. Comme le rappelle Genard, dans l'Antiquité, on insistait davantage sur le résultat que sur le processus.¹⁸⁸ Alors qu'aujourd'hui, l'accroissement des connaissances ayant accentué la conscience de nos actions, la responsabilité des conséquences attribuables à des processus imprévisibles et des issues incertaines a pour effet d'accroître l'importance accordée à l'imputabilité individuelle. Cette accentuation des modalisations « subjectivantes » de l'activité est aussi le reflet d'une plus grande pression mise sur la réalisation de soi, l'épanouissement personnel et la réussite individuelle. Dans un contexte où les certitudes morales s'estompent, l'individu est davantage renvoyé à lui-même dans ses choix éthiques.

¹⁸⁷ H. ARENDT, *Condition de l'homme moderne*, trad. Georges Fradier, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1961 et 1983, p. 296

¹⁸⁸ J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, op. cit., p. 84

Du point de vue collectif, comme le souligne Genard¹⁸⁹, l'analyse politique va progressivement se déplacer vers la subjectivité. On en viendra ainsi à réfléchir les phénomènes politiques à partir des catégories de la subjectivité. Cela va se vérifier à la fois dans les théories contractualistes où le pacte social est pensé comme une institution qui s'élabore à partir des autonomies individuelles, et à la fois dans les théories où la souveraineté est pensée comme la souveraineté d'un sujet collectif, doté des attributs de la subjectivité (volonté générale, puissance publique). C'est ainsi qu'à partir de Hobbes¹⁹⁰, les citoyens sont considérés comme étant des sujets de l'État, lequel incarne ces sujets et peut, pour cette raison, être autoritaire afin de les protéger. Pour Hobbes, la monarchie absolue pouvait se voir attribuer cette responsabilité et, pour cette raison, seul le souverain est en mesure de reconnaître ce qui est juste ou non. Dans un tel contexte, les rapports de citoyenneté s'avèrent toutefois être des rapports de sujétion plutôt que de concevoir le sujet comme un sujet véritablement responsable. Comme le souligne Genard,¹⁹¹ il se retrouve chez Hobbes l'idée selon laquelle seules des expériences intersubjectives telles que la guerre, la rivalité, la méfiance, l'amour-propre, sont susceptibles de fonder la conscience morale et le droit. « L'idée que l'homme ne devient homme que parmi les hommes est donc bien présente au cœur des ressources de sens de la première Modernité. »¹⁹² Ce qui ne va pas sans soulever certains paradoxes quant à la conception de la responsabilité qui en découle lorsqu'on a affaire à des citoyens vulnérables.

Dans la deuxième moitié du XXe siècle, avec l'État-Providence, cette responsabilité sociale se construit sous les traits d'un système bureaucratique où les personnes sont considérées comme des bénéficiaires et reçoivent des services conçus sur le principe d'assistance sociale. Cette façon pour l'État-Providence de comprendre et d'assumer sa responsabilité à l'égard des citoyens vulnérables pourrait toutefois avoir pour effet de les déresponsabiliser. En effet, une prise en

¹⁸⁹ J.-L. GENARD, op. cit., p. 59

¹⁹⁰ T. HOBBS, *Léviathan*, Paris, Gallimard, 2000, [1651]

¹⁹¹ J.-L. GENARD, op. cit., p. 137

¹⁹² J.-L. GENARD, op. cit., p. 138

charge qui s'avère alors davantage paternaliste que solidaire peut avoir pour effet de contribuer à consacrer les personnes dans la dépendance envers l'État, celui-là même qui ce faisant, ne leur reconnaît pas suffisamment leur autonomie, leur capacité d'agir. On voit bien là la continuité du rapport État citoyen conçu à l'origine par Hobbes, et qui consiste pour l'essentiel en un rapport de sujétion. Les sujets ainsi servis, sont par conséquent redevables au roi ou à la reine et, pour cette raison, asservis. Le risque consiste alors à ce que leur capacité d'agir ne soit pas pleinement reconnue et que leur autonomie et, leur liberté, soient aussi niées.

D'un autre côté, on émet également cette mise en garde quant à la carte de la « surresponsabilisation » de la clientèle (des personnes qui reçoivent les services sociaux) lorsque, ce faisant, on cherche à normaliser les comportements des citoyens jugés déviants ou hors-norme. Guy Jodoin¹⁹³ réfère ici aux stratégies d'habilitation (ou d'*empowerment*) provenant d'organismes gouvernementaux qui visent à donner des outils à des personnes vulnérables pour se sortir de situations qui ont une origine structurelle comme la pauvreté. Il y a sans doute là la reconnaissance d'une certaine capacité d'agir qu'il ne faut pas sous-estimer, encourageant une prise en charge de sa propre situation, à un certain niveau. Toutefois, dans certains cas la prudence est de mise afin de bien doser la responsabilité confiée à ces personnes en considération du soutien requis. Autrement, il pourrait être à craindre que ces modèles puissent être non seulement culpabilisants pour les personnes, mais également qu'ils risquent de banaliser la responsabilité sociale qui permettait d'assurer les services. Devant une situation structurelle de pauvreté, l'assistance est certes une réponse valable, engageant alors la responsabilité collective. Ce besoin d'assistance n'exclut toutefois pas l'encouragement à assumer sa part de responsabilité individuelle, compte tenu de sa capacité d'agir.

¹⁹³ G. JODOIN, *De la responsabilité éthique et politique*, op. cit., p. 42

Le pouvoir de l'État souverain permettant de définir les politiques publiques, et donc la responsabilité qui lui est sous-jacente, est lui aussi influencé par le contexte. À partir du moment où la globalisation se met en place, ce pouvoir de régulation change de main. Alors que jusque là, dans une économie territorialisée, ce pouvoir qui devait s'exercer au plan national revenait à l'État, il se déplace désormais vers des institutions internationales, telles que le Fonds monétaire international ou la Banque mondiale. Si ces organismes ont les moyens d'imposer leur politique auprès de ceux qui en attendent des retombées financières, d'autres comme le Bureau international du travail, n'ont aucun moyen d'imposer leurs directives sans l'accord des États. Or, comme la situation économique extrêmement délicate de certains pays européens semble actuellement le démontrer, par exemple celle de la Grèce, la dépendance au soutien de ces organisations internationales implique l'imposition de règles par les États qui à court terme ne peuvent qu'être impopulaires. L'équilibre politique sur le territoire national demeure fragile. Les citoyens semblent ne pas comprendre à quoi ou à qui servira cette austérité qui consiste en une réduction de services publics et de baisse des salaires.

On assiste à une rupture entre la logique de production, laquelle est territorialisée et donc soumise aux contingences juridiques, culturelles, sociales et locales, et la logique financière désormais déterritorialisée, échappant ainsi à toutes les tentatives de contrôle et de reprise en main par les États. Dans ce contexte, comme en conclut le sociologue du travail Vincent de Gaulejac¹⁹⁴, le développement économique s'effectue au détriment du développement de la société. Une autre conception de l'économie est non seulement souhaitable, mais possible, fondée sur l'équilibre entre la valeur pour l'actionnaire, le client et les travailleurs.

¹⁹⁴ V. de GAULEJAC, op. cit., p. 315

Il en va des entreprises comme de l'économie. Ces dernières ont maintenant rejeté la conception d'une unité de production fonctionnelle soumise aux principes de l'utilitarisme, et considèrent maintenant l'humain comme une ressource pour l'entreprise. Or, l'entreprise est une communauté humaine et peut donc également être considérée comme un moyen de développement humain. Comme il est soutenu du point de vue sociologique, « La restauration de la confiance entre les personnes est essentielle. Il faut considérer les salariés comme des sujets qui réfléchissent, qui ont le goût du travail bien fait et recherchent le sens de leur engagement dans la réussite collective. À condition que l'organisation leur apporte la sécurité et la considération dont ils ont besoin pour s'impliquer. »¹⁹⁵

Par ailleurs, comme le soulignent Gagnon et Saillant¹⁹⁶, lorsque la notion de responsabilité est ramenée aux seules conduites individuelles, son usage peut signifier la disparition du politique aux yeux de certains. Alors que pour d'autres, au contraire, elle permet de rappeler le rôle des institutions. À ce sujet, il importe de s'arrêter à l'articulation des responsabilités individuelles et collectives, dans le contexte particulier de l'organisation et de la gestion du travail au sein des organisations.

2.3 La responsabilité des individus

Qu'en est-il de la responsabilité des individus travaillant au sein d'une organisation ? Arrêtons-nous d'abord au comportement requis devant des attentes signifiées, aux limites de la conformité. Bien que les modes de gestion actuels ne s'expriment plus selon une formule d'autorité et de commandement (*command and control*) caractéristique des modèles tayloriens d'organisation du travail, nous

¹⁹⁵ V. de GAULEJAC, op. cit., p. 313

¹⁹⁶ É. Gagnon et F. Saillant, op. cit., p. 9

reprendrons un exemple historique pour tenter de cerner le niveau de responsabilité individuelle. Nous utiliserons le cas Eichmann, analysé par Hannah Arendt au début des années 1960. Adolph Eichmann est un fonctionnaire allemand qui a participé à l'Holocauste au cours de la Seconde Guerre mondiale. Soumis à procès lors du procès de Nuremberg, il incarnera, avec le recul historique, la banalité du mal pour reprendre la formule de Arendt. Il incarnera le mal ordinaire que peut faire et produire un homme ordinaire qui n'obéissait qu'aux ordres. Alors qu'il se voyait comme quelqu'un qui a fait son devoir, en agissant par obéissance, dans ses propos remplis de phrases toutes faites, Arendt verra chez lui une inaptitude à penser.

Se pose alors la question de l'intégrité : peut-on, par intégrité, faire le mal ? À cette question, Aline Giroux¹⁹⁷ répond que la notion d'intégrité ne peut admettre n'importe quel contenu. Pour elle, le tyran porte en lui matière à condamnation universelle. Bien qu'on puisse admettre que la loyauté ne peut pas imposer de passer outre au respect de soi, cet exemple nous amène à considérer d'autres facteurs en relation avec la responsabilité. En effet, comme le soutient Arendt, la figure d'Eichmann incarne la désintégration morale, la fragmentation complète de la conscience personnelle. En ce sens, comme nous le présenterons au chapitre suivant, lorsque l'éthique est comprise comme une éthique réflexive, elle peut jouer un rôle de protection des êtres vivants contre les abus de pouvoir. Ainsi, si les hommes peuvent s'entredétruire, ils peuvent aussi s'entraider et s'accomplir. Pour mieux saisir le niveau de responsabilité individuelle, nous nous arrêterons à cette question de l'intégrité qui peut se poser à l'occasion pour les individus au service d'une organisation, une entreprise privée ou publique.

¹⁹⁷ A. GIROUX, op. cit., p. 245-265

2.3.1 L'intégrité

Comme l'ont conclu bien des penseurs avec Giroux, le fondement et l'ultime condition de la vie morale se situent dans le pacte conclu avec soi-même, ce qui fait de l'intégrité le cœur de la question morale. Giroux dit d'ailleurs à ce propos que « c'est à l'agent qu'il revient de juger non seulement de son action, mais ultimement de ce qu'il est de la sorte de personne qu'il fait de lui-même à travers son action. C'est pourquoi il importe aujourd'hui de rappeler que la conduite morale prend source dans la personne, plus spécifiquement, dans la vertu centrale du caractère, l'intégrité. »¹⁹⁸ Ce soi-même avec lequel ce pacte se conclut, il se conçoit à la fois dans le sens où Ricoeur le définit dans *Soi-même comme un autre* et en s'appuyant sur le concept *d'évaluation préférentielle*, développé par Charles Taylor¹⁹⁹. Pour Ricoeur, l'idée du même renvoie à la permanence dans le temps, c'est-à-dire à l'idée de la préservation et de la pérennité. Le même est celui de l'identité, celui qui se distingue des autres et qui persiste inchangé. Le même désigne à la fois le soi, comme il se relie à son passé, et l'*autre* auquel il aspire. L'identité personnelle consistera donc en une synthèse dans laquelle se conjuguent le soi tel qu'il fut donné (*l'idem*) et le soi tel qu'il se reconnaît dans son *autre* (*l'ipse*). Ainsi, s'intègrent aux traits donnés les dispositions acquises, ces identifications qui définissent l'aspect moral du caractère.

C'est également cet *autre* qui constitue l'organe de la conscience morale, qui est le meilleur de soi-même et qui se révèle dans l'évaluation préférentielle. Giroux s'appuie ainsi sur une morale de la vertu en tant qu'excellence de la part acquise du caractère, au sens où le conçoit Aristote, par les désirs, les aspirations, les inclinations, les fins choisies. Or, comme elle dépend des contingences de la situation particulière, des contraintes et des possibilités d'action de l'agent, l'action vertueuse n'est jamais définie d'avance. C'est pourquoi la vertu d'intégrité devient

¹⁹⁸ A. GIROUX, op. cit., p. 245

¹⁹⁹ C. TAYLOR parle de « *Strong evaluations* ». Voir, par exemple, *Les sources du moi*, p.4

un guide essentiel devant les choix qui se posent, les décisions à prendre. En effet, l'interprétation de soi et du sens de sa vie face à soi-même et en réponse aux autres suppose l'intégrité.

Au plan individuel, lorsqu'on réfère au courant de la psychologie morale²⁰⁰ nos motifs d'action ne peuvent être réduits à des forces causales, puisqu'ils s'appuient sur un cadre de référence qui leur confère des qualités distinctives, considérant les normes définies subjectivement et objectivement. En ce sens, comme le soutient Marlène Jouan, la liberté d'action ne peut être entendue que par l'absence d'obstacles à la réalisation des choix d'action délibérés. Ainsi, pour comprendre *qui agit* et *pourquoi*, nous avons besoin de cerner les conditions positives de l'accomplissement de soi. En fait, il nous importe de souligner cet aspect pour situer la complexité des choix rationnellement fait par les individus. Le poids de la responsabilité individuelle sera ainsi d'autant plus grand et difficile à assumer que le processus de délibération personnelle est complexe. Dans le cadre d'une organisation, le personnel aux prises avec des choix difficiles peut par conséquent ressentir le besoin de partager les points de vue afin de profiter d'une mise en commun et de partager ce fardeau avec les autres.

Mais à quel moment une responsabilité cesse-t-elle d'être individuelle pour devenir collective ? Comment faire la part des choses ? Il demeure difficile, comme le fait remarquer Giroux, d'inventer le juste milieu parce qu'il suppose la maîtrise de soi, dans la mesure du possible. Dans les circonstances où les règles générales s'avèrent impuissantes à déterminer la responsabilité, l'aptitude du jugement moral pratique permet de trouver une solution équitable. L'agent intègre prendra ainsi nécessairement en compte la considération attentive des conséquences prévisibles pour lui-même et pour les autres, de même que les actions pouvant être posées. Si, sur le plan individuel, un tel scénario est envisageable, il n'en reste pas moins que dans une institution publique au service de citoyens vulnérables, la

²⁰⁰ M. JOUAN, *Psychologie morale – Autonomie, responsabilité et rationalité pratique*, (textes réunis et traduits), Paris, Vrin, 2008, p. 13

responsabilité sociale doit être comprise et respectée par delà la seule responsabilité du fonctionnaire, que cette responsabilité soit ou non partagée.

Comme le soutient Giroux, cela sera rendu possible par le fait que l'intégrité suppose la reconnaissance des liens qui rattachent aux autres. Et le sentiment d'appartenance au groupe qu'une personne peut cultiver va amener cette dernière à considérer l'action qu'elle pose comme une manière de faire « corps avec cet autre », de faire partie de ce groupe. De la sorte, tout un rapport dialectique avec le milieu socioculturel est requis pour qu'une personne puisse faire preuve d'intégrité, et éviter le parti pris inconditionnel et la pensée préfabriquée. Les sujets moraux doivent donc savoir faire leur juste part aux exigences des conventions de la normalité et être capables de prendre une distance raisonnable face à elles. Et cette capacité de se distancier de la norme se trouve dans le jugement. Ce dernier permet en effet de réfléchir nos actions (ou nos actes) de même que leurs conséquences.

Cette capacité à se dissocier de la norme en recourant à un jugement éclairé est toutefois mise à mal par la judiciarisation des rapports sociaux. En effet, la judiciarisation des rapports sociaux a entre autres pour conséquences d'associer la responsabilité à l'imputabilité. Et cette association est d'autant plus aisée à faire que l'acception usuelle du mot imputabilité va comme suit : l'expression *être imputable* signifie *être reconnu comme auteur d'un délit*²⁰¹. Ainsi, pour les intervenants, les agents sociaux ou l'agent moral d'un service public, être responsable, c'est être imputable, ce qui signifie concrètement, être chargé des conséquences de nos actions, de nos décisions. Dès lors, la même question qui se posait avec la proposition de Hobbes revient nous hanter : est-ce qu'une trop grande emphase mise sur la responsabilité n'entraîne pas une surdétermination de la responsabilité, ce qui met cette dernière en tension avec la liberté de l'agent

²⁰¹ Selon le dictionnaire Petit Robert, l'imputabilité se définit en droit comme la « possibilité de considérer une personne comme l'auteur d'une infraction, du point de vue matériel et du point de vue moral ».

et sa capacité d'interpréter les situations. Ici, il s'agit de faire la juste part des choses, car la responsabilité d'un service public de qualité envers les citoyens est tout de même présente. Des normes et des sanctions sont donc nécessaires pour « responsabiliser » les délinquants, tout comme est nécessaire la mise en place de différents mécanismes de surveillance et de soutien.

Comme le respect de la personne et du citoyen devrait inciter le fonctionnaire à ajuster la réponse qu'il fait à une demande d'un citoyen aux besoins particuliers de l'individu, l'agent moral, qui est ici le fonctionnaire, doit pouvoir être guidé dans la formulation de ce qui est acceptable, raisonnable et le plus désirable afin de poser les bons gestes et faire les bons choix. La qualité du jugement personnel du fonctionnaire est néanmoins essentielle pour qu'un organisme public soit en mesure d'offrir des réponses appropriées, sans qu'elles ne puissent être « télégraphiées » à l'avance. L'espace accordé au jugement personnel de l'agent doit ainsi être respecté et les mesures mises en place pour le rendre possible, soutenues. Comme nous le présentons, pour réduire le plus possible les écarts potentiels entre la demande et l'offre de service en vue d'assurer une offre de services équitable envers les citoyens, des échanges et des discussions sur les pratiques professionnelles entre les agents moraux devraient être encouragés, de telles discussions s'appuyant toutefois sur le sens et la mission de l'institution.

Enfin, nous convenons également avec Giroux que se reconnaître responsable, c'est-à-dire être capable de répondre, c'est avoir la confiance en soi qui permet de trancher pour le mieux les questions épineuses que pose l'action humaine. « Au regard de l'existence morale, devenir une personne c'est se reconnaître et réclamer, à propos des actes de sa vie, la responsabilité de l'auteur. »²⁰² Le respect de l'autonomie, la reconnaissance de la responsabilité d'agir, la confiance en l'*autre*, surtout s'il est en situation de vulnérabilité, permet de contribuer à ce que s'installe, chez l'enfant par exemple, une estime de soi positive, et pour tous,

²⁰² A. GIROUX, « Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité ». in *Laval Théologique et Philosophique*, 55, 2 (juin 1999) : 245-265, p. 257

la confiance en sa propre capacité d'agir. Chez le jeune enfant qui revendique sa capacité d'agir, son autonomie procède à son insu d'un effort de responsabilisation. « On sait que le jeune enfant se désigne d'abord à la troisième personne et que ce n'est que progressivement qu'il en vient à se saisir à la première, ce processus participant d'une conversion du rapport à soi et fondant des attitudes où commence à pointer ce qui deviendra lentement des revendications d'autonomie. »²⁰³

Ce mouvement de responsabilisation, devenir responsable de son agir, c'est assumer ses actions. En fait, « (...) la responsabilité est loin d'être facile à établir et le champ qu'elle couvre est incertain. Elle suppose un individu libre et conscient, mais qui se heurte aux multiples contraintes qui pèsent sur lui (...) ». ²⁰⁴ Il n'est pour ainsi dire possible de parler de responsabilité que dans la mesure où nous sommes libres, mais aussi conscients de ce sentiment de finitude, des limites de cette liberté. Être responsable, c'est répondre de ses actions à l'autre et devant les autres. En ce qui a trait au concept de responsabilité et de son application par des sujets moraux qui œuvrent au service de citoyens, il nous intéresse de mieux cerner ce qui influence la prise de décision dans des situations plus complexes où la référence aux normes ne peut suffire. Pour ce faire, nous consacrons la prochaine section à discuter de ce qui interfère au plan personnel lorsque la prise de décision professionnelle est en cause. Cela nous permet de mieux comprendre le processus sous-jacent à la responsabilité professionnelle.

²⁰³ J.-L. GENARD, op. cit., p.18

²⁰⁴ É. GAGNON, op. cit., p. 59

2.3.2 La responsabilité professionnelle

Une prise de décision correctement assumée implique de la part du décideur qu'il se compromette. La personne qui prend la décision s'engage en quelque sorte. Il s'engage face à lui-même, mais face aux autres aussi. Cela signifie que se reconnaître responsable, capable de répondre, c'est avoir la confiance en soi qui permet, après consultation, de trancher les questions épineuses que pose l'action humaine. Pour la personne intègre, l'intervention professionnelle est indissociable de l'ensemble de la vie personnelle. Parce qu'il s'engage personnellement dans sa décision, l'agent moral doit pouvoir la justifier au regard de sa propre conscience.

Les nouvelles modalités de gouvernance formalisent l'imputabilité des choix des administrateurs et des gestionnaires. Leurs décisions interpellent au premier plan leur responsabilité. Pour que les individus assument la responsabilité qu'exige une prise de décision éthique et donc pour qu'ils assument en toute sécurité cet engagement à se compromettre, l'organisation doit d'abord reconnaître les bénéfices qu'elle tire d'un tel engagement sur le plan de la qualité de services offerte avec une cohésion et une efficacité optimales et offrir le soutien requis en l'intégrant dans ses modes de gestion.

Il est toujours attendu des agents publics qu'ils rendent des décisions conformes et justes, selon les règles établies ou l'analyse de la situation. Lorsqu'il est convenu de tenir compte des besoins particuliers de chacun, l'une des valeurs fondamentales de l'administration publique que constitue le traitement égal des citoyens, devient la recherche de l'équité. Dans les cas où la référence aux normes, règles et directives quant aux conduites à suivre est absente ou laisse une large part à l'interprétation, il devient nécessaire de recourir à un mode de raisonnement qui favorise l'exercice du jugement afin de compléter les aptitudes décisionnelles des agents publics (gestionnaires et professionnels). L'exercice du jugement trouve ainsi appui sur des repères communs, en particulier, nos valeurs.

Comme le formule autrement Richard Sennett²⁰⁵, les valeurs institutionnelles et les pratiques professionnelles peuvent souder les gens ensemble. Cet ancrage culturel est nécessaire au fonctionnement efficient d'une organisation. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, il importe de ne pas négliger le risque d'erreurs ou de surcharge sur les individus plus grands qui survient dans un cadre de gestion qui favorise une plus grande autonomie de la part des travailleurs. Il nous faut nous arrêter à cette notion d'autonomie professionnelle grandissante puisqu'elle accroît également l'importance accordée à la responsabilité, qu'elle soit individuelle ou collective, ce qui semble lui conférer une importance toute particulière pour que cette responsabilité soit bien assumée. Encore faut-il toutefois que cette autonomie puisse s'exercer dans des conditions convenables afin de limiter le risque de dérapages ou de conséquences, tant pour les institutions que pour les personnes.

2.3.3 L'autonomie professionnelle

Dans le contexte où les services publics (municipalités, transports, etc.) se retrouvent souvent sur la sellette pour des situations de corruption, on reconnaît assez aisément que les risques d'abus sont plus grands lorsqu'on accorde plus d'autonomie aux personnes et aux institutions (privatisation de certains services). Cela n'implique toutefois pas qu'il faille restreindre cette autonomie, au contraire. Il faut toutefois bien encadrer les conditions dans lesquelles cette autonomie s'exerce comme nous l'exposons un peu plus loin.

Parce qu'il n'est pas toujours évident ou encore parce que ses conséquences politiques apparaissent a priori être moins importantes, les risques qui découlent de l'autonomie professionnelle sont plus difficiles à reconnaître et il est aussi plus difficile d'y associer les mesures de prévention requises notamment en recourant

²⁰⁵ R. SENNETT, op. cit., p. 12

à l'éthique. Comme nous l'abordons au chapitre 4, un mode de gestion qui s'appuie sur l'éthique permet à la fois de protéger l'espace de création souhaité par l'autonomie professionnelle et le maintien du meilleur équilibre entre l'efficacité et l'intérêt public, et cela, en réconciliant la responsabilité et l'autonomie professionnelle.

À l'instar de chercheurs qui ont soulevé cette problématique²⁰⁶, nous croyons que, sous prétexte de respecter l'autonomie professionnelle des agents (employés d'une entreprise), les organisations en ont profité pour se délester de leur responsabilité au profit des seuls professionnels, et ainsi à les blâmer, les abandonner et les tenir seuls responsables de tous les dysfonctionnements. Pour Johanne Patenaude²⁰⁷, le rapport individu/collectivité est devenu de plus en plus conflictuel au sein de l'activité professionnelle. Ainsi, l'agent public se retrouve plus que jamais coincé entre ses devoirs et responsabilités envers le citoyen désormais considéré comme un client (ou l'usager) d'une part et, d'autre part, ses devoirs et responsabilités à l'égard des conséquences potentielles que ses choix auront sur la collectivité. Ce conflit éthique qui est sous-jacent à l'exercice du jugement professionnel d'un employé de la fonction publique est d'autant plus aigu que le citoyen est vulnérable et que la relation de confiance est importante.

Comment composer avec la complexité inhérente aux rôles d'un professionnel œuvrant au sein de la fonction publique et se qualifiant pour cette raison d'agent public ? Les agents ne savent souvent plus quoi répondre à la question : « Pour qui travaillez-vous ? » ou « Au service de qui êtes-vous ? » En tant que professionnel, l'idée de mettre son savoir, son expertise ou son pouvoir au service de l'*autre* ne pose pas de problème quand on sait qui est cet *autre*. Devant ces conflits de rôle, les professionnels sont souvent laissés à eux-mêmes, au nom du bon jugement ou du bon sens alors que « l'abandon à soi-même ne doit pas être

²⁰⁶ É. GAGNON et F. SAILLANT, *De la responsabilité éthique et politique*, op. cit. p. 10

²⁰⁷ J. PATENAUDE, « Éthique, déontologie et intervention professionnelle », in *Les interventions auprès des familles*, Cahiers de recherche éthique 23, sous la direction de Pierre-Paul Parent, Montréal, Éd.Fides, 2000, p. 158

confondu avec l'autonomie professionnelle. »²⁰⁸ Face à cette situation, l'élection de valeurs partagées pourrait être un guide inspirant les conduites collectives et les conduites individuelles, en aidant le professionnel à sortir de sa solitude. Dès lors, il ne s'agirait plus de surveiller pour contrôler, mais de veiller à promouvoir un plus grand partage de ce qui anime la pratique. C'est pourquoi il devient souhaitable de favoriser le partage de valeurs et de sens, permettant à chaque agent d'assurer une qualité des services convenue collectivement et donc en cohérence avec les valeurs collectives. En ce sens, les valeurs partagées promeuvent la responsabilisation des professionnels, car, en l'absence de comportements codifiés, il appartient au professionnel de démontrer que son comportement s'inscrit dans l'horizon de sens des valeurs partagées. C'est pourquoi il est important « (...) de responsabiliser tous les personnels d'une même institution à ces valeurs et de réduire les zones de conflits de rôles en vue d'assurer la mission sociale de l'établissement. »²⁰⁹

Au-delà des valeurs partagées, il importe de prendre en compte les conditions favorables au respect de l'autonomie professionnelle dans un contexte de services publics où non seulement l'équité dans la prise de décision est requise, mais où l'efficience dans l'offre de services est au rendez-vous. Nous nous arrêtons sur ces conditions dans le chapitre suivant, celui sur l'éthique dans lequel nous abordons le redéploiement de la responsabilité. Pour le moment, nous nous attarderons au déploiement habituel de la responsabilité des organisations afin de mieux saisir ce qui les « engage ».

²⁰⁸ J. PATENAUE, op. cit., p. 165

²⁰⁹ J. PATENAUE, op. cit., p. 166

2.4 La responsabilité des organisations

Une conception relativement courante de la responsabilité est celle qui reconnaît le rôle central de l'individu et qui sollicite son engagement a priori. Cette conception de la responsabilité est proactive et permet de prendre en compte les valeurs et le jugement de la personne dans la prise de décision. Une telle approche rejoint également la conception d'une éthique réflexive que nous retenons au chapitre 3 de la présente thèse. Toutefois, comme nous le présentons aux chapitres suivants, compte tenu du temps et de la responsabilité qu'elle engage, une telle approche de gestion intégrant l'éthique au cœur de ses pratiques, est peu répandue. En effet, le management, tel qu'il est exercé actuellement, offre peu d'espace à l'éthique réflexive. L'administration des services est plutôt confiée aux individus, de façon telle qu'en offrant peu de soutien, les répondants des organisations donnent l'impression qu'ils se soucient peu de la qualité des résultats. Malgré les discours sur l'imputabilité, dans les faits, l'imputabilité se retrouve à être banalisée. Il nous intéresse de comprendre en quoi elle compromet davantage les individus dans leur engagement personnel.

De manière générale, c'est l'approche déontologique²¹⁰ qui est favorisée en matière de gestion des ressources humaines, de sorte que les dirigeants s'appuient sur les procédures en place pour annoncer et appliquer des sanctions lorsque les règles ne sont pas respectées. Dans ces situations, la responsabilité est reconnue par la faute et prise en compte a posteriori. Compte tenu de l'hypothèse que nous avons avancée voulant que l'éthique qui fait du contrôle des comportements le point d'ancrage de la gestion des risques de l'entreprise ne réponde pas aux nouvelles exigences du management public, nous comptons démontrer l'inefficacité de ces approches déontologiques classiques avant de

²¹⁰ Plusieurs auteurs dégagent cette analyse. Nous référons entre autres aux travaux de Yves BOISVERT : *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique ?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011 et de Florence Piron : « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique » in *Éthique publique*, vol. 4, no 1, 2002

passer à la section suivante où nous déploierons notre proposition, à savoir une éthique réflexive intégrée dans les modes de gestion.

2.4.1 Le respect des normes

Vu de l'intérieur des organisations, les impératifs d'une bonne gestion et les mécanismes décisionnels font en sorte que les décisions à prendre réfèrent le plus possible aux normes et aux règles administratives sans qu'aucun autre type de réflexion ou de légitimation soit requis. On y réfère au quotidien comme si elles s'imposaient d'elles-mêmes. Autrement dit, la fixation de normes institutionnelles, parce qu'elle établit des attentes comportementales à l'endroit des membres de l'organisation, « (...) tend à dégager les personnes à qui elle s'adresse de l'effort individuel de réflexion et d'évaluation requis lors de la résolution de conflits de valeurs, d'intérêts et de droits »²¹¹. Les entreprises laissent ainsi le soin à leurs salariés et cadres de se responsabiliser – entendre par là de s'habituer à respecter les normes décrétées par la direction, plutôt que de les accompagner dans une démarche de responsabilisation qui passerait nécessairement par l'acceptation d'un questionnement constant, tant à l'égard des normes et valeurs de l'organisation, qu'à l'égard des valeurs externes à l'organisation auxquelles ils sont confrontés au quotidien.

2.4.2 L'abandon de la responsabilité aux contrôles externes

L'exploration du sens du concept de la responsabilité sous différents angles et selon le parcours de l'époque des Anciens et des Modernes nous amène à y voir

²¹¹ L. Bégin, « Les normativités dans les comités d'éthique clinique », dans M-H. Parizeau (dir.), *Hôpital et éthique*, Québec, PUL, 1995, p.52.

une application ajustée au contexte qui tend à correspondre à la réalité, aux circonstances du moment présent. Nous avons vu à la section 2.1 l'importance accordée par les Modernes à l'appréciation de l'intention par l'auteur des actions posées et donc de l'interprétation différente du droit par les Anciens.

En matière de développement économique, la responsabilité sociale de l'entreprise est devenue un thème dominant en éthique des affaires et une référence obligée pour un bon nombre d'entreprises. Dans la foulée de cet engouement pour la responsabilité sociale des entreprises, des spécialistes des services en ressources humaines²¹² s'accordent pour reconnaître l'importance de la responsabilité sociale des entreprises en tant que facteur d'attraction des jeunes travailleurs et de rétention dans l'entreprise. Le sociologue Jacques Beauchemin affirme d'ailleurs que « la reddition de comptes, la transparence et l'équité sont les maîtres mots de ce nouveau rapport aux institutions sociales. Disparaît l'idée de la finalité, de la mission, du bien commun. »²¹³ De tels phénomènes font en sorte que nous assistons à une perte de confiance envers les institutions : elles ne sont plus présentées comme des lieux de responsabilité, au sens où il s'agirait pour elles d'assumer un projet que la société leur aurait confié. Elles sont plutôt présentées comme des entreprises qui doivent fournir des services au moindre coût possible et dont nous sommes obligés de mesurer la responsabilité en recourant à des indicateurs et des mesures de contrôle externe. Le travail dans une entreprise publique n'a donc plus la même signification aujourd'hui et la perte de sens envers « l'institution » est de plus en plus présente. Ce changement de cadre de référence a bien sûr un impact sur les agents qui œuvrent au sein de ces organisations, puisque la disparition de repères sociaux et collectifs comme cadre de référence cohérent et significatif et « (...) en tant que matrice de sens sous la poussée des forces déstructurantes jouant sur elles, conforte l'individualisme contemporain et renforce les éthiques individualistes de la responsabilité. »²¹⁴

²¹² Entre autres : Marc-Étienne JULIEN, président de la division Recrutement de Ranstad Canada, entreprise spécialisée en recrutement et Stéphane Simard, spécialiste de la génération Y.

²¹³ J. BEACHEMIN, *De la responsabilité éthique et politique*, op. cit. p. 97

²¹⁴ J. BEACHEMIN, op. cit., p. 102

Face à ce phénomène, Beauchemin déplore la difficulté de définir un vivre ensemble de responsabilité et appelle au réinvestissement d'un projet collectif par l'un des moyens qu'il estime des plus précieux : des institutions sociales.

La manière de concilier cette responsabilité collective de l'État et la responsabilité qu'a chacun de se rallier à des normes proposées et partagées par la communauté soulèvent la question de la solidarité citoyenne, c'est-à-dire la responsabilité des citoyens de répondre de leurs actions devant la collectivité.

Lorsqu'on interpelle des responsabilités trop grandes, des responsabilités dont l'importance est démesurée face aux moyens dont dispose l'agent pour l'honorer, il y a risque de déresponsabilisation de l'agent pour lui permettre de se protéger de la culpabilité ou de la souffrance tragique qu'il ressent face à son incapacité d'agir. C'est pourquoi il est souhaitable de trouver un juste équilibre entre la responsabilité confiée à l'agent public et celle qui appartient à l'institution, afin de ne pas « écraser » l'agent par une responsabilité qu'il ne peut assumer et qui ne pourrait créer chez lui qu'un sentiment de détresse, ni les infantiliser au risque de les déresponsabiliser, d'entraîner le désengagement ou de fonctionnariser leur contribution sociale. De la même manière, la responsabilité sociale que doit assumer l'État à l'endroit des citoyens vulnérables doit également permettre suffisamment de sollicitude pour ne pas étouffer l'autonomie du citoyen et encore moins provoquer l'abandon.

C'est pourquoi il est important de s'assurer de la cohérence des idéaux personnels portés par les agents publics et le sens du projet collectif porté par une institution sociale. Mais comment s'assurer que la responsabilité ne s'assume pas tant seulement comme professionnel, mais davantage comme un professionnel qui contribue à l'offre de services publics, le plus souvent pour des citoyens en situation de vulnérabilité ? Une manière d'y parvenir est la méthode proposée par Johanne Patenaude. Cette méthode, qui a pour but de s'assurer collectivement de partager les mêmes valeurs au sein des organisations, se présente comme un outil

qui renforce la solidarité, en soudant ou soutenant les responsabilités individuelles portées par les agents publics.

La recherche d'un équilibre entre le professionnalisme et la loyauté correspond également à une recherche d'équilibre entre l'engagement personnel, l'intégrité de l'agent et la capacité d'agir envers les citoyens vulnérables. Est en effet responsable l'individu libre et concerné par la vulnérabilité de l'*autre* incluant lui-même. Puisque cet *autre* lui renvoie le miroir de ce qu'il est, il n'est pas totalement libre d'agir. Animée par les besoins de coexistence humaine, la conscience morale individuelle nous aiderait jusqu'à un certain point à nous protéger de nous-mêmes. Il s'agit de s'assurer de demeurer fidèle à soi-même aujourd'hui, conscient de ce que nous faisons pour nous engager à être soi-même encore demain. Sinon, nous risquons d'être condamnés à porter la souffrance des conséquences de nos gestes (inactions ou actions mal ajustées aux besoins) comme le résidu d'un choix tragique.

Mais qu'en sera-t-il des conséquences pour les autres ? La responsabilité sociale rejoint alors les sujets moraux dans une organisation et peut même devenir, selon l'espace délibératif qui les lie et les engage, une responsabilité collective. Si être responsable, c'est être imputable, la responsabilité sociale d'une institution publique implique de rendre des comptes à la collectivité. Assumer les responsabilités sociales ou morales attendues demande aussi de pouvoir compter sur des moyens à la mesure des services à rendre. Si être imputable, c'est rendre des comptes, cela demande de remplir l'obligation de moyens requis, ce qui, dans les situations difficiles, peut exiger de l'entraide, du soutien, d'un lieu et d'un espace pour échanger, s'assurer des bons choix dans la prise de décision.

Quand l'universel ne peut être donné a priori, on n'a pas le choix que de s'appuyer sur un jugement réfléchissant. Aussi, pour assurer une cohésion de sens et éviter la rupture qui isole les individus dans les grandes organisations, et risque même de les surcharger au plan psychologique, il serait souhaitable d'instaurer des

mécanismes d'usage éthique de la raison pratique, axée notamment sur le partage de valeurs. La raison pratique peut ainsi être comprise comme un lieu favorable à l'élaboration de l'éthique. La formalisation des occasions d'échange permettrait non seulement d'aborder des situations plus critiques avec prudence, mais d'exprimer un signal fort de reconnaissance de la valeur professionnelle des gestes posés envers une clientèle qui tente de retrouver sa pleine autonomie. Ce faisant, l'organisation pourra ainsi assumer sa juste part de responsabilité envers le personnel, lui donnant les moyens d'assurer, le mieux possible, un service de qualité à des citoyens vulnérables.

Comme le constate par ailleurs Guy Bourgeault, « Au XXe siècle, la responsabilité est devenue un paradigme éthique en soi. »²¹⁵ Or, les précédents constats mettent en relief le rôle problématique attribué à l'éthique dans les nouveaux modes de gestion puisque pour prendre acte de la nécessaire autonomie des travailleurs et les aider à assumer une plus grande imputabilité, les gestionnaires et spécialistes du management ont recours à une conception prescriptive et normative de l'éthique, se privant ainsi de l'apport soutenant et constructif d'une conception réflexive.

Depuis quelques années, tandis que des chercheurs sont occupés à transposer les démarches éthiques dans le domaine de la gestion²¹⁶, il apparaît difficile de s'appuyer sur des modes de réflexion éthique pour faire des choix, prendre des décisions adéquates et surtout assurer la systématisation de tels repères de gestion des comportements dans une institution. Pourtant, comme l'illustrent

²¹⁵ G. BOURGEAULT, cité par G. JODOIN dans *De la responsabilité éthique et politique*, op. cit. p. 44

²¹⁶ T. C. PAUCHANT et coll., « Le séminaire HEC Montréal — Management et traditions éthiques » dans Y. Boisvert (dir.), *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Montréal, Liber, 2007

notamment les travaux de Boisvert²¹⁷, Lacroix²¹⁸ et Langlois²¹⁹, l'éthique peut soutenir les bonnes pratiques professionnelles en permettant aux organisations, malgré l'investissement en temps et sur le plan des responsabilités reconnues, d'optimiser leurs résultats par une maîtrise accrue de la gestion de leurs risques, en particulier les risques politiques et financiers.

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, les modes de gestion qui permettent d'opérer avec une plus grande efficacité n'interpellent plus le commandement et le contrôle. Ainsi, comme nous le présentons plus loin, la motivation du personnel et la canalisation de leurs actions dans le sens attendu par la mission de l'organisation et les valeurs de leurs dirigeants nécessitent des repères pour assurer la cohérence et la cohésion des actions. La réflexion éthique peut offrir cet espace essentiel de soutien à l'autonomie professionnelle et à l'élaboration de décisions qui soient cohérentes avec la mission institutionnelle. En effet, les professionnels peuvent assumer une trop grande responsabilité lorsqu'ils se trouvent confrontés à la démesure des attentes sociales et à la complexité de la prise de décision, dans un contexte où ils doivent gérer des ressources limitées. Lorsque les moyens mis à la disposition du personnel ne sont pas à la mesure des attentes de l'entreprise à l'endroit de ces professionnels, les employés perçoivent une pression pour en faire davantage. L'impact d'une telle surcharge de responsabilité sur le personnel pourrait avoir pour effet de les « déresponsabiliser », de les placer en « recul de leur engagement professionnel et personnel » afin de se protéger d'un sentiment d'abandon (manque de moyens ou de soutien) ou de l'impuissance devant la souffrance des demandeurs de service, les citoyens en situation de vulnérabilité.

²¹⁷ Y. BOISVERT, *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011

²¹⁸ A. LACROIX, « L'éthique publique : un nouvel espace de réflexion et de décision », dans *Éthique publique – Hors série : Qu'est-ce que l'éthique publique ?*, Montréal, Liber, 2005

²¹⁹ L. LANGLOIS, (dir. pub.), « L'éthique en milieu de travail – un développement progressif et continu » in *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné, il convient de souligner le changement de perspective relativement à la responsabilité qu'a entraînée ce nouveau cadre de gestion mis en place dans les pays de l'OCDE en référence au *nouveau management public*²²⁰. En effet, tant pour les agents publics (ou les fonctionnaires), professionnels ou gestionnaires, que pour les entreprises de services publics, la responsabilité se décline désormais de façon différente. En considérant l'imputabilité des gestionnaires, l'application de la responsabilité suggère une évaluation « après coup » au sens *d'être tenu responsable* des résultats, établi sur un modèle de la dette ou de la reddition de comptes. Or, dans le contexte des nouvelles modalités de gestion des services publics, comme tout est posé de façon ouverte et annoncé a priori, la responsabilité se définit davantage comme une attitude qui consiste à *se tenir responsable*, attitude basée sur le modèle de la promesse ou de la parole tenue. Une telle interprétation relative à l'imputabilité associée à la reddition de comptes comporte *un engagement* qui implique un positionnement proactif de la part des agents qui travaillent au sein de ces organisations, y compris des dirigeants. Nous revenons sur ce qu'implique cette nouvelle perspective relative à la responsabilité. En fait, il importe de bien saisir l'objet de la responsabilité confiée a priori, et d'être capable de savoir « sur quelles épaules » celle-ci retombe, en plus de se donner les conditions de l'assumer dans une juste mesure.

Comme nous l'évoquons aux chapitres suivants, malgré l'intérêt que peuvent présenter différentes approches de gestion respectant l'autonomie professionnelle, mentionnons en particulier l'approche axiologique s'appuyant sur l'échange de valeurs en vue de soutenir une réflexion éthique, toutes ces approches se butent à la limite du temps requis pour assurer une prestation efficiente de services à court terme et n'offrent pas nécessairement la perspective d'une culture de gestion éthique.

²²⁰ ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles*, PUMA, gestion publique, étude hors série no 14, 1996

Comme nous le démontrons, les modèles de gestion actuels sous-utilisent les modalités de collaboration que permet l'éthique, nécessaires pour mieux relier les acteurs entre eux et assurer une plus grande cohésion et équité dans la prise de décision. Les institutions chercheraient à maîtriser les risques d'écarts de conduite et feraient de plus en plus appel à des consultants pour résoudre des problèmes éthiques. Or, comme nous l'avons malheureusement constaté au cours des dernières années et encore aujourd'hui à la une des actualités politiques, le contexte des scandales répétés, tant dans les entreprises privées que dans les institutions publiques sur le plan des gouvernements fédéral, du Québec et municipaux, suggère à tout le moins que la consultation a posteriori survient trop tard. Il pourrait toutefois s'agir là d'une occasion à saisir pour favoriser une meilleure compréhension des failles dans le système de gestion afin de s'assurer de mieux maîtriser ces risques, prévenir de telles crises avec les nombreuses conséquences qu'elles impliquent tant sur le plan du détournement des fonds que de la perte de confiance.

En nous appuyant sur une typologie des approches en management amorcée au premier chapitre, nous avons tenté de démontrer en quoi l'application actuelle du concept de responsabilité mis de l'avant au sein des organisations de services publics s'avère insuffisante pour répondre de façon optimale aux besoins des organisations. Le déséquilibre s'avère encore trop important entre ce qui est confié aux individus, employés de ces organisations, et ce qui est porté par le collectif, intégré de façon culturelle dans les pratiques de gestion. Bien qu'il puisse paraître plus simple d'abandonner au personnel l'engagement que sollicite la responsabilité de leurs actions au quotidien, les organisations s'exposent toutefois davantage à des risques éthiques qui pourraient entacher leurs résultats. Notre hypothèse de travail voudrait plutôt que les démarches éthiques prennent en compte les nouveaux modes de régulation sociale tout autant que les nouvelles configurations du milieu de travail, lesquelles devraient reposer sur la véritable autonomie consentie aux travailleurs. Or, tout en reconnaissant l'autonomie

requis par les professionnels et les gestionnaires pour formuler des prises de décision qui répondent à la singularité des situations, les organisations ont persisté à augmenter les contrôles et la surveillance autour des pratiques professionnelles : codes d'éthique, de conduite ou de déontologie, énoncés de valeurs, comités d'éthique, conseillers ou répondants à l'éthique. Elles l'ont fait pour gérer leur responsabilité, mais elles ont ainsi développé des réponses institutionnelles aux insuffisances éthiques constatées, au point d'institutionnaliser l'éthique. Mais de quelle éthique s'agit-il ? La majorité des organisations ont en effet privilégié la conception de l'éthique proposée par l'OCDE,²²¹ adoptant une approche moralisatrice, assortie de sanctions en cas de dérogation.

En ce sens, comme nous le présentons au chapitre suivant, l'institutionnalisation de l'éthique dans les organisations publiques répond davantage à une fonction de contrôle des comportements que de soutien et d'accompagnement à la réflexion.²²² Alors que, comme nous venons de le situer dans le présent chapitre, une nouvelle compréhension de la responsabilité, plus proche d'une gestion des risques, privilégie davantage le soutien que le contrôle. La conception de l'éthique mise alors de l'avant à partir des travaux de Paul Ricoeur induit une tout autre représentation de la responsabilité. Le troisième chapitre sera donc l'occasion d'identifier la conception de l'éthique privilégiée dans ces théories, et découlant de cette conception de la responsabilité que se font les institutions. Nous pourrions alors mettre en évidence leurs dysfonctionnements et proposer de leur substituer une approche réflexive en matière d'organisation du travail, approche plus à même d'intégrer la nouvelle conception de la responsabilité qui repose en bonne partie sur une gestion des risques qui intègre la responsabilité, plutôt que sur une responsabilité strictement normative telle que nos sociétés l'ont historiquement défendue.

²²¹ L'OCDE a publié de nombreux ouvrages à ce sujet dont : *L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles*, PUMA, gestion publique, étude hors série no 14, 1996 et *Renforcer l'éthique dans le service public*, Paris, 2000

²²² F. PIRON, « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique » in *Éthique publique*, vol. 4, no 1, 2002

CHAPITRE 3 : L'ÉTHIQUE

Ce phénomène d'insertion croissante de l'éthique dans les rapports de travail est symptomatique d'une transformation intérieure de la société du travail qui demeure complexe. Comme il est reconnu en sociologie,²²³ ce changement social a été marqué par le passage des sociétés fordistes, axées sur ce que Mintzberg appelle la standardisation des procédés de travail et des résultats, à des sociétés postfordistes, basées sur un processus d'« horizontalisation » de la hiérarchie et des attentes d'autonomie, de motivation et d'initiative de la part des acteurs du travail. Lorsqu'il s'assure de l'exécution correcte des tâches, l'encadrement du travail en régime fordiste souscrit à un objectif de contrôle en s'appuyant sur des dispositifs normatifs. La déontologie permet alors d'établir les devoirs liés aux fonctions et de vérifier les actes des travailleurs. Tandis que pour motiver et responsabiliser les travailleurs, les sociétés postfordistes doivent s'appuyer sur des modalités de régulation favorisant l'autocontrôle. Se pose alors la question suivante : « comment, en dépit des divergences d'intérêt des uns et des autres, d'un rapport lâche aux règles, d'un éclatement croissant des espaces de production, est-il encore possible de créer suffisamment de cohérence et de cohésion pour faire œuvre commune ? »²²⁴

Pour bien cerner l'importance de la responsabilité en milieu de travail, de même que la manière de la mesurer et de la discuter, on doit se donner un cadre d'interprétation. Nous proposons celui de l'éthique, compte tenu, d'une part, des divers niveaux de responsabilité qu'il peut engager et, d'autre part, des outils de soutien qu'il peut offrir. Encore ici, toutefois, plusieurs conceptions coexistent et il nous faut les identifier pour expliquer les raisons qui nous ont amenés à en privilégier une au détriment des autres. En ce sens, il importe d'apporter les distinctions qui s'imposent entre la conception classique et plus généralement

²²³ L. BÉGIN, « L'éthique au travail », dans *Éthique publique*, hors série, Montréal, Liber, 2009, p. 9

²²⁴ M. LALLEMENT, *Le travail, une sociologie contemporaine*, op. cit., p. 424

reconnue de l'éthique et l'approche réflexive que nous privilégions, en tentant de cerner comment elle s'intègre aux modes de gestion. Aussi, il convient de reconnaître la production relativement récente, mais de plus en plus importante d'une littérature spécialisée sur l'éthique en contexte organisationnel, et ce, en provenance de milieux institutionnels ou universitaires.²²⁵

Les recherches des dernières années démontrent que l'éthique peut être comprise de diverses façons. Pour plusieurs, l'éthique, le droit, la déontologie, la morale et les mœurs ont le même sens²²⁶. Aussi, afin de situer les enjeux relatifs au recours à l'éthique dans les organisations de services publics et surtout, comprendre comment l'éthique réflexive, au sens où nous l'entendons, pourrait davantage être mise à contribution, en soutien à la résolution de problèmes auxquels ces institutions sont confrontées, nous cernerons d'abord le concept de l'éthique, en présentant une typologie des approches éthiques. Comme nous en avons conclu au chapitre précédent, compte tenu de la responsabilité que l'éthique engage, nous cherchons à démontrer comment l'éthique pourrait contribuer à réunir responsabilité individuelle et collective, contribuant ainsi à rétablir l'équilibre nécessaire à l'amélioration des pratiques de gestion, considérant la diversité des enjeux, notamment en ce qui a trait à la complexité des situations.

Le droit au profit de l'intérêt collectif, la moralité au bénéfice du bon fonctionnement de la société civile, la morale et l'éthique, ces concepts, bien que très proches parents, ne sont pas tous porteurs du même sens, tout comme ils n'impliquent pas, lorsqu'ils sont appliqués, les mêmes conséquences pratiques. Comme le soutient Michel Dion dans un article paru dans le quotidien *Le Devoir* en 2011²²⁷, « Il y a beaucoup de confusion entre l'éthique et le juridique au sein des entreprises. » Comme le titre également cet article, « Enron avait un code d'éthique de 60

²²⁵ Nommons entre autres la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke (équipe de chercheurs dirigée par André Lacroix), Lyse LANGLOIS (UNIVERSITÉ LAVAL), Thierry PAUCHANT (HEC)

²²⁶ J.-L. GENARD, *Sociologie de l'éthique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1992, S. GAUDET et A. QUÉNAIART (dir.), *Sociologie de l'éthique*, — Éthique publique – hors série, Montréal, Liber, 4^e trimestre 2008, A. LACROIX (dir.) « Éthique appliquée, éthique engagée », Montréal, Liber, 2006

²²⁷ CORRIVEAU, E., citant Michel Dion, spécialiste en éthique, dans *Le Devoir*, 8 octobre 2011, p. 12

pages ! » Il ne suffit donc pas d'élaborer des codes d'éthique pour assurer une prise de décision qui tient compte non seulement des préoccupations des actionnaires à court terme, mais aussi des besoins de la clientèle et donc, du développement des organisations et des entreprises à plus long terme.

Mais qu'en est-il du sens et de la portée de ces termes ? Mentionnons notamment, comme il est généralement reconnu par des chercheurs dans ce domaine de la philosophie, « (...) l'éthique dans le monde anglo-saxon, c'est de la déontologie pour nous. »²²⁸ C'est pourquoi il est important de nous assurer de saisir les principales distinctions à faire lorsqu'on parle d'éthique avant d'aller plus avant dans notre démonstration.

3.1 Des distinctions de base

D'un point de vue étymologique, « éthique » et « morale » désignent la même chose. Ainsi, le terme *éthique*²²⁹ renvoie à une racine grecque, *ethos* (mœurs), et réfère au comportement habituel ou au caractère de la personne agissante. Alors que le terme *morale*²³⁰ renvoie à une racine latine, *mores*, signifiant les mœurs ou la conduite²³¹. Les deux concepts peuvent donc être associés à une réflexion portant sur le tissu social, le cadre de vie commun, aux mœurs de notre groupe d'appartenance.²³² On parlera ainsi en latin de philosophie des mœurs ou philosophie morale et en grec, d'éthique. L'expérience commune révèle qu'il y a un problème moral lorsqu'il faut faire des choses ou qu'il vaut mieux en faire

²²⁸ B. LAPIERRE, « Polytechnique – Un code de déontologie ne suffit pas », article paru dans le cahier spécial sur l'enseignement supérieur du journal LE DEVOIR, Montréal, 28-29 janvier 2012, p. G-5

²²⁹ Selon Samuel MERCIER, op. cit. ci-haut, p. 9, le terme *éthique* a été introduit en France en 1265 (p. 4)

²³⁰ Selon Samuel MERCIER, op. cit. ci-haut, p. 9, le terme *morale* a été proposé par Ciréron pour traduire le mot grec *éthique*. Il a été introduit en France en 1530. (p. 4)

²³¹ A. KHAN, *Le champ de l'éthique*, in « Questions d'éthique contemporaine », L. Thiaw-Po-Une (dir.), Stock, 2006, p. 7

²³² A. LACROIX, *L'éthique appliquée est-elle une nouvelle théorie critique ?* in « Éthique appliquée, éthique engagée », op. cit., p. 128

certaines que d'autres, eu égard à des normes et des valeurs qui entrent en conflit. Ainsi, la morale fixe une ligne de conduite et établit une norme permettant au sujet qui l'intègre d'évaluer la justesse de ses actions. En ce sens, elle incarne la dimension prescriptive du bien en dirigeant nos consciences. Et c'est justement au regard de la dimension prescriptive de sa définition, que la morale se distingue de l'éthique. Ainsi, comme le soutient Samuel Mercier, « Par rapport à la morale (vue comme un ensemble de normes conformes à un groupe à dimension universelle et qui s'impose à tous), l'éthique doit permettre à l'individu de faire valoir sa parole et ses intérêts propres. »²³³

En effet, comme c'est le cas dans la perspective de Ricœur, l'éthique est conscrète pour réfléchir les valeurs et les normes hors de toute considération prescriptive. Et c'est aussi à cet égard que l'éthique se distingue également de la déontologie. La déontologie consiste en un système de normes et de points de repère qui régularisent nos comportements, balisent les frontières, les positionnements extrêmes, au-delà desquels les actions qui se poseraient seraient considérées comme déviant aux attentes de l'entreprise, de l'organisation. La déontologie aide par conséquent à préciser les bonnes conduites à suivre, les bonnes manières de procéder. On utilisera par exemple les règles déontologiques pour identifier les fautes commises par les travailleurs. Ces règles se retrouvent définies notamment par les corporations reconnues par le *Code des professions*.

Or, en pratique, un système de normes ne peut prévoir toutes les éventualités. Bien des situations, souvent assez délicates, ne peuvent faire l'objet d'une norme ni ne peuvent être soumises à une règle. Elles constituent des « zones grises », des situations qui ne peuvent être résolues par la seule application d'un cadre normatif spécifique. C'est là que l'éthique entre en scène. L'éthique permet aux individus de réfléchir au positionnement à adopter dans un contexte particulier,

²³³ S. MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, Nouvelle Édition 2013 (1^{er} tirage 2004), p. 5

compte tenu de divers enjeux, en renvoyant à l'interprétation des valeurs en tension.

Comme le soutient Genard²³⁴, de nombreux théoriciens ont tenté de distinguer les termes « valeurs » et « normes » en faisant des normes le moyen d'actualiser les valeurs. Cela soulève toutefois la question du « devoir » qui serait sous-jacent à la reconnaissance d'une valeur. En situant ainsi la notion de devoir, on voit que ce terme comporte un appel à l'engagement. Nous sommes toutefois d'avis qu'il peut en être ainsi si la reconnaissance d'une valeur répond à la prescription sans jugement et donc, par sentiment d'obligation. Car une telle prétention à l'engagement n'implique nullement une nécessité empirique de s'engager. Pour y arriver, une réflexion est nécessaire. Celle-ci pourra entraîner la validation des valeurs sous-jacentes à l'objet en cause ou encore, les remettre en question. En prenant en considération le contexte, l'éthique réflexive semble répondre à cette exigence.

En positionnant ainsi l'éthique dans l'optique d'une exigence de dépassement par la médiation rationnelle, il importe, pour permettre un engagement « moral » effectif, que l'exigence de l'action soit prise en compte. Comme il est présenté par Genard²³⁵, cette posture soutenue par Ricœur²³⁶, se situe à la fois de façon plus concrète et exhaustive que la considération défendue par Habermas²³⁷ qui fait exclusivement valoir une exigence argumentative relative notamment à l'universalité.

Plutôt que d'opposer réflexion de fond sur l'éthique aux exigences de la vie pratique et conclure, comme bon nombre de philosophes, en l'incapacité philosophique de trancher les décisions morales pratiques, ou encore dans

²³⁴ J.-L. GENARD, *Sociologie de l'éthique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1992, p. 156

²³⁵ J.-L. GENARD, op. cit., p. 202

²³⁶ P. RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil, 1990

²³⁷ J. HABERMAS, *Éthique de la discussion*, trad. de l'allemand par Mark Hunyadi, Paris, Éd. du Cerf, 1992

l'absence de légitimité intellectuelle à utiliser l'éthique pour légitimer des décisions dans la vie courante, Ricœur propose de déployer l'éthique sur ce terrain de la pratique. On parlera alors d'éthique appliquée et c'est ici que la typologie proposée par Ricœur prend tout son sens.

3.2 L'éthique appliquée

En effet, comme l'entend Ricœur, le seul moyen de rendre visible et lisible le fond primordial de l'éthique est de le projeter sur le plan des éthiques appliquées. Et c'est ce qu'il appelle la sagesse pratique dans *Soi-même comme un autre*,²³⁸ en qualifiant ce positionnement de l'homme pensant face au réel qui l'entoure. Il choisit alors d'illustrer la régularité requise au passage de l'éthique antérieure à l'éthique postérieure par le maintien de soi à travers le temps, l'*ipséité*. Conçue d'une façon qui semble ainsi clivée en deux temps, l'éthique antérieure se situe en amont des normes, pointant vers leur enracinement dans la vie et dans le désir, alors que l'éthique postérieure « vise à insérer les normes dans des situations concrètes. »²³⁹ Cela suppose le respect de la parole donnée sur laquelle reposent les promesses, les actes, les accords, les traités. Le maintien de soi représente alors la composante subjective de la promesse et doit composer avec le respect d'autrui et plus encore, avec la sollicitude, qu'il définit ainsi : « structure commune à toutes ces dispositions favorables à autrui qui sous-tendent les relations courtes d'intersubjectivité. »²⁴⁰ Il compte parmi ces relations, le souci de soi, en tant que figure réfléchie du *souci d'autrui*. L'intention éthique est ainsi définie à son niveau le plus profond de radicalité, s'articulant dans une triade où « le soi, l'autre proche et l'autre lointain sont également honorés : vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes. »²⁴¹

²³⁸ P. RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil, 1990

²³⁹ P. RICOEUR, « De la morale à l'éthique et aux éthiques », dans M. CANTO-SPERBER, (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Tome 1, Paris, PUF, 2004, p. 689

²⁴⁰ P. RICOEUR, « De la morale à l'éthique et aux éthiques », op. cit., p. 692

²⁴¹ P. RICOEUR, « De la morale à l'éthique et aux éthiques », op. cit. p. 694

En ce sens, l'éthique appliquée concerne le rapport à soi (l'individu face à lui-même), le rapport aux autres (relation avec autrui), de même que le rapport que nous entretenons avec le groupe (organisation, institution, entreprise ou toute autre forme de regroupement). Dans ce contexte, la sagesse pratique se présente comme un niveau méta réflexif de l'agir humain dans des contextes défavorables. La sagesse constitue alors la qualité personnelle indispensable à l'exercice de cette vertu qu'est la prudence. En rapport constant avec ce monde inachevé dans lequel il évolue, l'homme aborde ce monde et cette réalité avec « prudence » en utilisant sa raison au mieux de ses capacités, par la délibération. Puisque c'est l'action qui entraîne des conséquences sur soi-même, sur autrui et sur l'environnement, la réflexion requise en matière d'éthique appliquée s'y fondera nécessairement. Les valeurs mises en cause seront alors mises en contexte.

C'est pourquoi, comme le soulignent les experts de l'intervention en éthique²⁴², l'observation sur le terrain, l'analyse concrète de la situation que permet l'éthique appliquée est essentielle. À ce sujet, nous reprenons les propos du philosophe Charles Taylor lorsqu'il affirme que, « (...) afin de saisir la régulation en acte, l'observation *in situ* est aussi précieuse, tant il est vrai que ce qui est sur le papier, un ensemble d'échanges dictés dans la certitude, est vécu sur le terrain dans l'angoisse et l'incertitude.²⁴³ » Il soutient ainsi l'importance d'une approche qui s'exerce en pratique pour mieux appuyer, éclairer l'action, la prise de décision, malgré l'exigence de la prise de conscience du doute. Nous partageons cette perspective, également soutenue par des auteurs américains comme Stewart Clegg²⁴⁴ lorsqu'il affirme que l'éthique est toujours située dans un contexte ou encore que le climat éthique est déterminé par des facteurs contextuels incluant l'environnement socioculturel, le type d'organisation et son histoire spécifique. De

²⁴² A. LACROIX, *L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus*, dans BÉGIN, Luc, « L'éthique au travail », op. cit., p. 103

²⁴³ C. TAYLOR, « Suivre une règle », *Critique*, vol. 51, n^{os} 579-580, août-septembre 1995

²⁴⁴ S. CLEGG, M. KORNBERGER, and C. RHODES, *Business Ethics as Practice*, *British Journal of Management*, Vol. 18, 107–122 (2007), p. 109

même, comme il l'ajoute, l'éthique commence lorsque des situations ne correspondent pas exactement à aucune règle, lorsque la décision doit être prise sans substitution. En ce sens, la référence à des codes devient inutile pour les employés lorsqu'ils sont aux prises avec des dilemmes particuliers.²⁴⁵

Pour atténuer ces effets et surtout, pour soutenir la référence implicite qui guide la prise de décision dans un collectif, une organisation, une entreprise, l'appartenance identitaire et le partage de valeurs qui s'y rapporte facilitent le recours aux points de repère éthique et permettent ainsi d'appuyer des pratiques plus assurées.

3.2.1 L'identité professionnelle

Le recours à des pratiques délibératives favorise la construction de liens interpersonnels et peut renforcer le partage de valeurs et l'appartenance identitaire, autrement dit, l'ancrage culturel nécessaire à l'engagement professionnel. Comme le soutient Charles Taylor, « Nous nous définissons toujours dans un dialogue, parfois par opposition, avec les identités que les *autres qui comptent* veulent reconnaître en nous. »²⁴⁶ Or, le lien entre les sentiments et l'identification est extrêmement complexe et, comme le soutient Genard²⁴⁷, il semble que ce soit à ce niveau que se déploie le concept de responsabilité. Les états affectifs sur lesquels celle-ci repose se trouvent inscrits dans la proximité de l'acteur à lui-même. Les formations sociales auxquelles l'individu s'identifie apparaissent alors comme des « communautés éthiques » ; elles s'appuient sur des dispositions affectives communes qui, à la fois construisent et prêtent sens aux états affectifs de l'acteur, au travers desquels il vit son identité.

²⁴⁵ S. CLEGG and All, op. cit., p. 110

²⁴⁶ C. TAYLOR, *Grandeurs et misères de la Modernité*, Paris, Bellarmin, 1992, p. 49

²⁴⁷ J.-L., GENARD, op. cit., p. 211

C'est ici que prend sens le concept « d'habitus »²⁴⁸ utilisé par Bourdieu, en soulignant toutefois, comme le précise Genard, qu'il n'est pas qu'une structure passive, compte tenu de l'irréductibilité de l'identité subjective à l'identité sociale. L'acteur vit en effet son rapport au monde, aux autres et à soi au travers des dispositions affectives cognitives soutenant ces communautés éthiques. Compte tenu de la complémentarité de l'affectif et du cognitif, cette identification peut être reprise au du point de vue réflexif où elle pourra être revendiquée ou même, critiquée. Ce processus dialectique d'identification et de différenciation permet d'assurer un sentiment de continuité et de cohérence interne. L'identité professionnelle répond ainsi aux besoins humains d'affiliation (appartenance, similitude, faire partie des leurs) et de distanciation (unicité, appropriation). Toutefois, même soutenu par le sentiment identitaire d'une communauté éthique, l'individu demeure responsable.

Toujours en s'appuyant sur la conception sociologique développée par Genard au sujet de l'éthique, de la responsabilité et du sentiment identitaire, l'identification de l'acteur se présente comme un positionnement au sein de l'univers normatif qui lui est fourni par son environnement social, lequel comporte une diversité de valeurs, parfois même potentiellement antagoniques. S'identifier implique de prêter valeur aux diverses positions de cet univers normatif, autrement dit, cela signifie d'attacher à cet investissement personnel une expérience plus ou moins intensive de la certitude.

²⁴⁸ Popularisé en France par Pierre Bourdieu, le concept d'*habitus* signifie un système de dispositions réglées dans le cadre duquel l'individu se socialise. Voir *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980

3.3 L'éthique réflexive

Bien qu'en porte à faux avec ce que l'on observe dans plusieurs méthodes managériales, la compréhension de l'éthique que nous privilégions est en partie celle du philosophe Paul Ricœur²⁴⁹ qui pose l'éthique comme une réflexion sur l'action humaine, tant pour ce qui la détermine que pour ce qu'elle permet de réaliser. L'éthique ne fait pas la promotion de valeurs ; elle permet de s'appuyer sur la réflexivité et le dialogue pour résoudre des conflits de valeurs. L'éthique implique ainsi une réflexion sur la dimension des normes (normative) et des valeurs (axiologique) à considérer à l'occasion de discussions avec les autres, considérant l'individu ou le groupe dans sa dignité humaine, son intégrité, sa liberté, sa sécurité. Ce faisant, l'éthique constitue un mode de régulation de la conduite humaine axé sur le jugement personnel et sur le partage de valeurs en vue de donner un sens à ses décisions et ses actions, considérant les défis que pose la prise en compte de ce qui est bon pour chacun. En ce sens, l'éthique axée sur des valeurs permet de faire des choix. Nous retenons cette définition d'une valeur proposée par le professeur Milton Rokeach²⁵⁰ de l'Université du Minnesota, laquelle est reconnue comme une référence :

« Une valeur est une croyance relativement stable dans le temps et une conviction profonde quant à la supériorité d'un mode de conduite (valeur instrumentale) ou d'un objectif de vie (valeur terminale). C'est à la fois une *préférence* et une conception de ce qui est *préférable*. »²⁵¹

Une telle conception de l'éthique ouvre à des modes de gestion axés sur la collaboration ou la coopération, tenant davantage compte de la souplesse des ajustements constamment requis sur le plan des relations à l'interne des organisations ou des entreprises et de l'adaptation de leur offre de services. Il s'agit

²⁴⁹ P. RICŒUR, *De la morale à l'éthique et aux éthiques*, dans M. CANTO-SPERBER (dir.), « Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale », t. 1, Paris PUF, 2004, p. 689-694

²⁵⁰ M. ROKEACH, *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press, 1973

²⁵¹ Repris et traduit par M. DION, op. cit., p. 84

là d'une approche qui se situe tout à fait à l'opposé des modes de gestion standards évoqués au premier chapitre, lesquels insistent sur l'importance de « contrôler » les comportements des agents sociaux. En fait, comme le soutient cet expert, Laurent Bibard²⁵², « Le *lieu* réel de l'éthique n'est pas celui des *comportements* des personnes, indépendamment de toute évaluation de ce qui est *bien* et de ce qui est *mal*, de ce qui *doit* être fait et de ce qui doit ne pas être fait. Il n'est pas non plus celui de l'explicitation de normes et d'injonctions (...). » Dans le cas de la promotion de normes, comme le soutient également cet auteur, celles-ci ont deux inconvénients majeurs, tout d'abord, elles se définissent souvent *après* des catastrophes, des phénomènes de corruption, des effondrements d'entreprises, etc. D'autre part, elles présupposent que tout est *sous contrôle* et que les acteurs auraient pu (et auraient dû) avoir la situation en main. Le véritable lieu de l'éthique revient à l'effort incessant d'être sage en situation. Il ne peut donc pas s'agir d'une simple recette permettant aux acteurs d'y référer pour prendre des décisions. « À chacun, à chacune de risquer à tout instant sa responsabilité. C'est ça la *complexité* au sein des organisations. »²⁵³

L'éthique permet alors de concilier, d'une part, les besoins des organisations avec ceux des individus. Pour les organisations, l'éthique permet de prendre en compte la flexibilité requise pour produire des biens et des services ajustés aux demandes diversifiées de la clientèle. Alors que pour les individus, l'éthique permet de considérer leur besoin d'autonomie en participant à la réalisation du projet collectif de l'entreprise défini par sa mission. Comme le soutient Mercier, « L'enjeu de la réflexion éthique est de trouver un équilibre quand les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser simultanément. »²⁵⁴

²⁵² Laurent BIBARD est docteur en philosophie et en économie. Nous référons à un article publié dans le magazine HARVARD BUSINESS REVIEW FRANCE, intitulé : *Affaire complexe, l'éthique en entreprise ne peut se résumer à des règles et des normes*, Mai 2014, p. 2

²⁵³ L. BIBARD, op. cit., p. 2

²⁵⁴ S. MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, Nouvelle Édition 2013 (1^{er} tirage 2004), p. 9

Considérée comme une modalité de régulation sociale en émergence, la conception de l'éthique que nous retenons est caractérisée par la réflexivité, dans le contexte où les balises morales historiquement reconnues (valeurs communes et fortes) tendent à s'effacer ou à disparaître au profit des univers individuels. Se pose alors la question de la légitimité d'action et la capacité des agents à formuler des décisions. Liée à la réflexion et à la prise de décision, l'éthique est librement consentie, et permet de guider la prise de décision, le choix des actions, sans prescription morale. En ce sens, comme l'indique Bourgeault²⁵⁵, l'éthique réflexive ou la réflexivité éthique prolonge la réflexion propre de l'individu dans l'interaction avec celle des autres, l'importance étant alors donnée au contexte, à l'analyse des conséquences. Ainsi définie, l'éthique se présente comme « une nouvelle manière d'envisager les interactions individuelles et collectives »²⁵⁶. Or, dans les faits, l'éthique est pourtant encore largement définie par les institutions comme une nouvelle contrainte normative. La question qui se pose alors est de savoir si l'éthique, tel que nous venons de la définir, peut contribuer à améliorer ces modes de gestion.

Au cœur du vivre ensemble, l'éthique réflexive permet de concilier le besoin d'autodétermination des individus ou le maintien de leur fonctionnement autonome avec celui de l'harmonie collective, soit un cadre qui offre le meilleur potentiel de réalisation pour chacun, en considérant leur apport aux projets de la collectivité (société, entreprise, organisation, institution, groupe). Quelle que soit la collectivité, les valeurs qu'elle préconise constituent le point de référence, la liaison commune qui permet d'assurer la convergence optimale de la réponse aux besoins des individus, tout en préservant l'espace de jeu requis pour la réflexion et le dialogue. Au plan d'une collectivité de travail, le maintien de l'autonomie des personnes qui participent à la réalisation des objectifs et des projets de l'entreprise exige la prise en compte des valeurs institutionnelles. Les valeurs permettent ainsi

²⁵⁵ G. BOURGEAULT, *Éthique professionnelle et réflexivité : quelle connivence ?*, dans M. Tardif et al., « Le virage réflexif en éducation », De Boeck Supérieur, 2012, p. 114

²⁵⁶ S. GAUDET et A. QUÉNIART (dir.), *Sociologie de l'éthique*, — Éthique publique – hors série, Montréal, Liber, 4^e trimestre 2008

de trouver la réponse la mieux ajustée aux situations singulières qui se présentent de manière imprévisible.

Le renouveau de l'éthique est récent. Comme le précise notamment Jean-François Claude, « L'émergence de la question éthique est tout aussi récente qu'intense. Elle correspond à une société qui prend moins en charge les individus. »²⁵⁷ Elle leur laisse ainsi le soin d'assumer leurs actes, de les réfléchir et de les défendre dans le respect d'un minimum de valeurs communes. Comme nous l'avons mentionné précédemment, pendant les Trente Glorieuses, le travailleur est instrumentalisé par l'organisation. L'activité professionnelle et l'accomplissement personnel sont deux choses différentes. Il n'est pas question de considérer l'individu dans sa singularité. À cette époque, les structures priment sur l'individu. L'État amorce alors la « prise en charge » des citoyens vulnérables. On parle alors d'État-Providence. Dans ce contexte, l'éthique ne se pose pas comme une question majeure qui ferait l'objet de réflexion. Comprise au sens de la morale, elle se retrouve intégrée dans la réflexion sans faire l'objet d'une réflexion en elle-même.

Sur le plan sociologique,²⁵⁸ ce retour de l'éthique s'explique surtout par l'émergence de plus en plus criante d'un ensemble d'urgences liées au développement social récent : explosion des questions bioéthiques, mise en péril technologique de la planète, crise des valeurs, généralisation et banalisation de l'individualisme, déliquescence de la démocratie, surarmement, éventualité de la guerre, division économique du monde, en plus d'une accessibilité pratiquement infinie à toutes ces informations qui facilitent la compréhension du monde. Nous ajoutons à cette analyse un autre facteur important contribuant à l'intérêt pour l'éthique, concernant les crises politiques dans les diverses sphères gouvernementales. La perte de lien avec la communauté nous amène à rechercher

²⁵⁷ J.-F. CLAUDE, *L'éthique au service du management – Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, 3^e édition, Paris, Éditions Liaisons, 2002, p. 49

²⁵⁸ J.-L. GENARD, *Sociologie de l'éthique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1992, p. 13

une façon souple qui permet de nous relier au monde, de nous situer, tout en préservant notre autonomie individuelle de pensée.

3.4 La nécessaire régulation sociale

Ce souci de l'*autre* est précisément l'objet de l'éthique selon Ricœur²⁵⁹ puisque l'éthique possède non seulement une dimension réflexive comme nous le mentionnions un peu plus haut, mais elle possède également une fonction « régulatoire » des comportements des individus comme le rappellent les auteurs du petit manuel de l'éthique appliquée à la fonction publique²⁶⁰. Cette fonction a pour conséquence d'attribuer à l'éthique un rôle essentiel permettant de guider les actions dans la vie en société et dans toute vie institutionnelle. Les travaux de l'OCDE traduisent bien cette contribution²⁶¹. Appuyée sur les valeurs, l'éthique réflexive se pose en amont des actions et des décisions, permet de les orienter en se basant sur un raisonnement pratique. La prise de décision ainsi éclairée permet aux individus de se positionner de façon préventive, en considérant les conséquences de leurs actions sur les autres et sur la collectivité (organisation, entreprise, groupe, famille ou autres).

Autrement dit, l'éthique permet de prendre les meilleures décisions dans les circonstances, compte tenu des valeurs qui animent l'individu. Pour une entreprise, la recherche de la cohérence des valeurs préconisées avec celles des acteurs en place qui sont chargés de l'offre de services devient alors une modalité de gestion incontournable pour assurer sa performance. L'éthique s'inscrit ainsi à contre-courant d'une conception de la performance qui valorise l'intensification de la

²⁵⁹ P. RICŒUR, op. cit.

²⁶⁰ Y. BOISVERT, (et Al.), « Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique », Coll. *Éthique publique – Hors série*, Montréal, Liber, 2003

²⁶¹ ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles*, PUMA, gestion publique, étude hors série no 14, 1996

production d'actions, voire même dans certains cas, la précipitation aveugle qui sous-estime l'évaluation des risques, les divers enjeux qui se posent dans ce contexte particulier, au moment de poser l'action, et surtout, avant d'agir.

Parce que l'éthique repose sur le propre engagement des individus, des auteurs comme Legault et Boisvert²⁶² la qualifient d'autorégulatoire. Ils catégorisent ainsi les diverses modalités de régulation des comportements, celle-ci, « autorégulatoire », parce qu'elle émerge de la personne et qu'elle permettrait une gestion responsable de l'autonomie des individus. Dans ce cas, c'est la personne qui fait ses choix et décide de ses actions en considérant l'évaluation qu'elle fait de la portée de sa décision sur les autres. Alors qu'une logique « hétérorégulatoire » implique que la règle est imposée de l'extérieur, par une autorité qui dicte la façon dont on doit décider ou agir. Selon une telle logique hétéronome, la régulation des conduites passe par le respect des règles édictées par l'autorité et la crainte de la sanction s'il y a déviance. Ce mode hétérorégulatoire reposerait sur une institutionnalisation du cadre normatif autour de trois moments essentiels : l'énoncé de normes, la surveillance de la conformité et la sanction des déviants.²⁶³

3.4.1 La synergie régulatoire

Pour assurer le balisage des conduites afin de maintenir une cohésion organisationnelle, Boisvert soutient que ces deux logiques de régulation (auto et hétéro) doivent toujours se déployer en complémentarité, à tout le moins que l'une ou l'autre s'y emploie. C'est ainsi qu'il retient la notion de « synergie régulatoire »²⁶⁴ permettant de mieux ouvrir à toute la gamme d'interventions pour réguler les

²⁶² Y. BOISVERT, *Éthique et gouvernance publique – Principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, 2011 ; G.-A. LEGAULT, « L'éthique publique : vers la construction d'un concept » in *Qu'est-ce que l'éthique publique ?*, Revue Éthique Publique, Montréal, Liber, 2005

²⁶³ Y. BOISVERT, op. cit., p. 51

²⁶⁴ Y. BOISVERT, op. cit., p. 51

conduites, laissant ainsi aux gestionnaires le mode de régulation le plus adapté à leurs enjeux de gestion. En fait, il s'agit de modalités systémiques de régulation des organisations qui non seulement participent au fonctionnement de ces systèmes que sont les organisations, mais également, lui assurent un rôle de conservation.

Cette caractérisation qui distingue les modalités « internes ou intérieures » qui émergent de l'individu de celles qui se retrouvent dans l'environnement, et donc « externes ou extérieures », peut faciliter l'identification des divers moyens à mettre en place dans les organisations pour assurer une contribution optimale de tous à la réalisation de la mission de l'entreprise. Sans autre précision, ces attributs sont toutefois moins significatifs pour éclairer le sens de l'éthique. En effet, par définition, l'éthique est assumée par des individus responsables de leurs actes. Considérer le fait que des paramètres collectifs ne laissent pas l'exercice des comportements entièrement au hasard, ne change pas le sens de l'éthique. Il est alors davantage question de modalités autres sur lesquelles appuyer collectivement les valeurs préconisées par l'entreprise, par exemple celles tournées vers le souci d'autrui, en relation avec la qualité de l'offre de services. On renverra alors, par exemple, à des codes de pratiques ou des codes de déontologie contenant une prescription assez précise des comportements attendus dans certaines circonstances, tout en s'appuyant notamment sur des énoncés de valeurs.

Nous reviendrons au point 3.6 sur cette question de l'éthique intégrée aux pratiques de gestion, laquelle implique de redéployer la responsabilité en offrant un meilleur équilibre entre celles qui est confiée aux individus et celle qui, au sens d'une saine gouvernance, appartient à l'organisation, dans le sens où elle se retrouve appuyée par diverses instances décisionnelles.

3.4.2 L'éthique de l'intégrité et autres valeurs

Il convient d'admettre que l'éthique est souvent sollicitée par les dirigeants ou les gestionnaires des organisations aux prises avec des problématiques d'intégrité du personnel, et ce, à divers niveaux hiérarchiques. Ainsi, la demande la plus courante en matière d'intervention en éthique, de la part d'organisations de services publics ou les entreprises privées, concerne la lutte contre la déviance. Comme d'autres experts appelés à intervenir sur la question de l'éthique en milieu de travail, André Lacroix²⁶⁵ souligne que ces demandes proviennent de gestionnaires ou professionnels qui ont été exposés à des situations d'abus, de fraude ou de violence et qui cherchent à mieux encadrer les pratiques. Dans ce contexte, des modalités de soutien à des conduites intègres appuyées sur l'éthique et l'ensemble des valeurs mises de l'avant par l'organisation favoriseraient de saines pratiques de gestion. Comme l'avance Boisvert en reprenant à son compte les constats de l'OCDE²⁶⁶, il est même possible d'avancer l'hypothèse que l'éthique constitue un des piliers de la performance des organisations. Nous reviendrons sur ce point au chapitre suivant.

Pour l'OCDE, « assurer l'intégrité signifie que le comportement des agents publics correspond aux missions de l'organisation dans lesquelles ils travaillent ; la bonne marche des affaires publiques est fiable ; les citoyens doivent recevoir un traitement impartial sur la base de la légalité et de la justice ; les ressources publiques sont utilisées de manière efficace, efficiente et appropriée ; les procédures qui permettent de prendre les décisions sont transparentes afin de permettre à la surveillance du public et aux réparations d'exister. »²⁶⁷ En ce sens, l'intégrité constitue une valeur fondamentale, un principe orienteur de

²⁶⁵ A. LACROIX, *L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus*, dans BÉGIN, Luc, « L'éthique au travail », dans *Éthique publique*, hors série, Montréal, Liber, 2009, p. 82

²⁶⁶ OCDE, *Vers un cadre pour l'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre*, document de travail non classifié, Forum sur la gouvernance, 2009

²⁶⁷ OCDE, *Renforcer l'éthique dans le service public : les mesures des pays de l'OCDE*, Paris, 2000, p. 28

l'administration publique modernisée. Ainsi, comme le soutient Boisvert, « la gestion de l'intégrité peut concourir à renforcer la confiance du public dans l'État. »²⁶⁸

On comprendra que, dans le contexte de l'effervescence des divers scandales étalés sur la place publique et de l'analyse des conditions requises pour les prévenir, cette valeur est désormais au centre du questionnement des systèmes de gestion qui ont pu laisser s'installer de telles façons de faire. À ce point qu'il arrive même que l'éthique soit rattachée directement à cette valeur bien précise, appelée ainsi « l'éthique de l'intégrité ». En fait, nous posons ici une certaine mise en garde relativement à un tel usage, car bien qu'elle puisse participer à la promotion de l'éthique réflexive dans les organisations, cette attribution de l'éthique basée sur un impératif de considérations pragmatiques pourrait toutefois participer à en réduire le sens et la portée.

Il convient d'admettre, comme le soutient Boisvert, que l'éthique intéresse les dirigeants et les gestionnaires lorsqu'elle démontre qu'elle peut offrir une valeur ajoutée concrète en matière de régulation des conduites. On cherche alors à réduire le nombre d'inconduites qui menacent la stabilité et la crédibilité de l'organisation. Dans certains cas, l'éthique servirait davantage les intérêts d'une organisation sur le plan de l'image, ce qu'elle représente, comme une empreinte sur la carte de visite. En ce sens, lorsqu'elle se présente ainsi sous l'angle du *marketing*, l'éthique aurait, pour Boisvert²⁶⁹, une fonction essentiellement utilitaire.

En effet, bien que l'intégrité soit la valeur souvent « ébranlée » dans les organisations, l'éthique ne « sert » pas qu'à guider le comportement humain dans ces circonstances. Elle peut répondre à divers objectifs notamment à réactualiser la vision des organisations, à améliorer la gestion du personnel, ou encore à clarifier la prise de décision lorsqu'un conflit de valeurs se pose. En ce sens, s'il

²⁶⁸ Y. BOISVERT, op. cit., p. 19

²⁶⁹ Y. BOISVERT, op. cit., p. 45

convient de parler de la gestion de l'intégrité ou d'une culture de l'intégrité, il serait souhaitable de situer le sens de l'éthique d'un point de vue plus large, puisqu'elle doit prendre en compte diverses valeurs sollicitées pour éclairer le jugement et la prise de décision dans des situations complexes, en particulier lorsque les dilemmes en cause entraînent des conséquences qui ne sont pas franchement tranchées.

Il est vrai que l'intégrité constitue le fondement et l'ultime condition de la vie « morale » puisque, comme le conçoit Ricœur dans *Soi-même comme un autre*, cette valeur se présente comme un pacte conclu avec soi-même. En ce sens, en matière d'éthique, l'intégrité s'avère une valeur fondamentale. Aussi, nonobstant cette mise en garde particulière, il convient d'admettre que l'intégrité, comme valeur centrale de la responsabilité individuelle, lie les individus à la réalisation d'un projet collectif. Elle permet en effet au professionnel de se positionner en équilibre entre, d'un côté, la loyauté envers les attentes de l'autorité, de la mission d'une institution et, de l'autre, l'engagement personnel, le respect de soi, la protection de son identité.

Aussi, en plus de retenir l'intégrité sur le plan des valeurs fondamentales en matière d'éthique, il semble tout autant essentiel, dans le contexte des services publics particulièrement, de souligner l'importance de l'équité dans l'offre de services aux citoyens. En effet, il n'est pas rare que les intervenants et les gestionnaires soient confrontés à la prise de décision qui teinte les pratiques professionnelles et dosent l'ouverture relative des services publics, toujours équitables dans les meilleures conditions possible.

Au sein de toute organisation, l'exigence de cohabitation s'articule à partir de la relation qui existe entre les organisations et les individus qui y travaillent, compte tenu des responsabilités qui leur incombent. Pour Jean-François Claude²⁷⁰,

²⁷⁰ J.-F. CLAUDE, *L'éthique au service du management – Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, 2^e édition, Paris, Éditions Liaisons, 2002, p. 129

l'éthique représente ainsi le trait d'union entre l'individu et le groupe, que ce dernier soit l'autre, la famille, l'entreprise ou la société. Ce trait d'union s'appuie sur une occasion de liaison par la discussion ou le dialogue, compte tenu des diverses valeurs sous-jacentes aux points de vue en présence. Dans le contexte d'une entreprise, un tel échange est nécessaire pour offrir l'harmonie entre le projet personnel et la performance économique et sociale de l'entreprise. Autrement dit, l'éthique permet de fonder les comportements des personnes en société afin de leur assurer une légitimité, et ce, tant du point de vue du cadre normatif dans lequel ils enracinent leurs décisions et leurs comportements, que la manière dont les individus déploieront leur raisonnement pour soutenir ces comportements. En ce sens, comme le soutient Mercier, « Le choix éthique ne se pose que là où il existe un degré de liberté d'action (...). »²⁷¹

En ce sens, comme il est soutenu par Ricœur²⁷², l'éthique réfère donc aussi bien à la capacité du sujet d'appréhender et de penser les valeurs à l'intérieur d'un cadre normatif que le mode d'évaluation de ses comportements et de ce cadre. Aussi, bien qu'elle soit forcément incarnée par les individus, l'éthique réflexive est prometteuse pour les entreprises si les organisations en soutiennent l'intégration en tant que modalité de gestion. Autrement, les individus risquent d'avoir le sentiment d'être abandonnés à eux-mêmes, et les entreprises, de ne pas suffisamment contrôler les risques qui se posent. C'est pourquoi il importe de déployer sur divers plans l'intégration de l'éthique dans les organisations de façon à ce qu'il soit possible d'y référer dans le système de gestion établi, engageant les employeurs, les gestionnaires et les employés dans une démarche responsable.

Aussi, comme le titre la présentation d'une étude menée par la Chaire de management éthique de l'École des hautes études commerciales (HEC) de

²⁷¹ S. MERCIER, op. cit., p. 5

²⁷² P. RICŒUR, op. cit.

Montréal, « l'éthique est bien plus qu'une valeur, c'est un engagement ! »²⁷³
L'éthique serait ainsi davantage l'expression de nos valeurs, de nos convictions les plus intimes. Le défi qui se pose alors dans un grand collectif d'individus que constitue une organisation, c'est la cohabitation des valeurs de tous en cohérence avec celles de l'entreprise ou de l'institution.

Comme nous l'avons déjà posé au départ, notre hypothèse de travail dans la présente thèse est que, pour répondre aux exigences du management public, les démarches éthiques devraient être réflexives, de façon à prendre en compte les nouveaux modes de régulation sociale tout autant que les nouvelles configurations du milieu de travail, tout en reposant sur la véritable autonomie consentie aux travailleurs. Comprise à la manière de Ricœur²⁷⁴, l'éthique réflexive peut non seulement participer au renouvellement des modes de gestion, mais également assumer la tension naturelle entre l'efficacité, comprise comme la recherche efficace (avec le moins de temps et de ressources possibles) de résultats d'une qualité optimale et l'autonomie, laquelle entraîne l'engagement de la responsabilité des individus et des organisations.

Autrement dit, alors qu'elle pourrait rendre le management public plus efficient, l'éthique, entendue dans son sens réflexif, est peu intégrée aux pratiques de gestion, compte tenu du temps et de la responsabilité qu'elle engage. Il semble qu'une méconnaissance d'une approche réflexive de l'éthique et la dévalorisation du temps de réflexion au profit de l'action aient pour effet de décourager l'expérimentation d'une démarche éthique intégrée aux pratiques de gestion d'une entreprise et de réaliser ainsi les effets bénéfiques du soutien qu'elle peut offrir, malgré le temps requis et l'invitation pour les individus et les organisations à se compromettre.

²⁷³ T. C. PAUCHANT et Fatima-Azzahra LAHRIZI, « Élever l'éthique dans les organisations : le témoignage de leaders d'avant-garde », *Éthique publique* [En ligne], vol. 11, n° 2 | 2009, mis en ligne le 10 mai 2011, consulté le 29 avril 2013. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/114>

²⁷⁴ P. RICŒUR, *Le juste*, Paris, Éditions du Seuil, 1995

En soumettant cette hypothèse, nous souhaitons cerner les conditions favorables au recours à l'éthique dans une entreprise et en particulier dans un organisme public. L'objectif consiste alors à démontrer comment l'éthique réflexive peut constituer une dimension optimale de gestion des situations complexes en étant intégrée dans les pratiques quotidiennes d'institutions publiques normées et ce, même lorsque les enjeux pour la défense de l'intérêt public, au cas par cas, ne se présentent pas de façon extraordinaire. Cela implique de démontrer l'insuffisance d'une conception classique de l'éthique à trancher les situations plus nuancées. Comment réussir alors à se doter de modalités de régulation des comportements des agents publics qui soient souples et efficaces, assurant le maintien de bonnes conduites malgré la diminution des règles et des contrôles et sans pour autant verser dans une recherche de contrôle des comportements ?

Parce qu'elle est caractérisée par son approche réflexive, la conception de l'éthique que nous privilégions permet de s'appuyer sur le partage de points de vue, lequel pourra être favorisé par des modes de gestion modelés davantage par la collaboration que par l'autorité. Ce faisant, une telle approche réflexive de l'éthique comporte la contrepartie de l'exigence qu'elle sollicite à première vue par la responsabilité des individus, c'est-à-dire, le soutien qu'elle peut offrir notamment par le partage de points de vue. C'est alors qu'elle permet d'optimiser la qualité des réponses malgré le temps d'arrêt requis, et ce, en respectant l'autonomie des personnes.

Le besoin institutionnel de s'appuyer sur des modes de gestion fondés sur une approche éthique ne pourra être davantage reconnu que si l'éthique peut représenter un facteur d'amélioration de la gestion de l'entreprise, malgré le temps et la responsabilité qu'elle engage pour tous. L'enjeu consiste donc à démontrer l'apport de l'éthique à une saine gestion, en considérant la flexibilité et la souplesse toujours requises dans les entreprises, compte tenu de la recherche constante de l'efficience dans la production des services et du respect de l'autonomie des individus qui y participent, et ce, en considérant l'absence de référence en matière

d'identité professionnelle. Il importe alors de s'assurer de la convergence des efforts à la réalisation de la mission de l'entreprise ou de l'institution. Or, comme le soutient Georges A. Legault, « (...) la relation professionnelle exige toujours une autonomie d'exécution. »²⁷⁵

3.5 L'éthique comme modalité de gestion

Dans son livre paru en 1999, Legault a bien raison de préciser que « les préoccupations éthiques touchent tous les domaines de la gestion. »²⁷⁶ En effet, l'éthique permet de mieux soutenir l'encadrement des pratiques, et ce, dans une perspective humaniste, à la fois respectueuse des profils divergents et complémentaires des individus qui composent les équipes de travail et du souci d'efficience des dirigeants, au bénéfice des services à la clientèle. Or, des obstacles importants au recours à l'éthique, au sens où nous l'entendons, se retrouvent dans les organisations publiques. En effet dans ce contexte d'une pression à la performance à court terme, de la dévalorisation du temps de réflexion au profit de l'action immédiate, de la perte de référence identitaire et de la prudence des engagements professionnels, le défi est de préserver l'espace requis pour relier les individus ensemble afin de faire converger leurs actions à la réalisation de projets collectifs.

En effet, bien que peu de recherches permettent de saisir les effets tangibles de telles pratiques, certains résultats exploratoires sont connus et permettent d'affirmer que « les organisations qui instaurent des pratiques éthiques ont un meilleur alignement de leur gestion, ce qui donne un sens à leurs gestes. »²⁷⁷

²⁷⁵ G - A. LEGAULT, *Professionalisme et délibération éthique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999, p. 25

²⁷⁶ S. MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, Nouvelle Édition 2013 (1^{er} tirage 2004), p. 6

²⁷⁷ L. LANGLOIS, « L'éthique en milieu de travail – un développement progressif et continu » in *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011 p. 139

Ainsi, comme il en a déjà été question, l'éthique constitue un mode de régulation de la conduite humaine axé sur le jugement personnel et sur le partage de valeurs en vue de donner un sens à ses décisions et ses actions, compte tenu des défis que pose la prise en compte de ce qui est bon pour chacun. La prise en compte du point de vue du personnel et le soutien à l'exercice de leur jugement sont conditionnels à leur engagement et au déploiement de leur pleine créativité. Ce faisant, comme il est reconnu par les penseurs en management les plus renommés²⁷⁸, ces modalités mieux adaptées aux situations irrégulières permettent une gestion optimale des risques a priori et favorisent l'atteinte de résultats basés sur une efficience accrue. Boisvert partage également cet avis à l'effet que :

« La dimension autorégulatoire de l'éthique s'inscrit dans une logique préventive qui incite à une réflexion en amont de l'action. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, la marge de manœuvre dont dispose le gestionnaire est importante et celui-ci a tout avantage à s'interroger avant d'agir et à comprendre les responsabilités qui découlent de cette plus grande autonomie. »²⁷⁹

On ne pourra contourner le fait que l'éthique reconnaît le sujet au centre de la prise de décision. C'est en cela essentiellement que l'éthique offre une perspective intéressante du point de vue de la gestion des organisations, en particulier dans le contexte où les impératifs de développement des entreprises commandent maintenant la flexibilité et la souplesse de leur mode de gestion. En plus d'une aide à la prise de décision pour les travailleurs, l'éthique peut également être intégrée aux pratiques de gestion en considérant le management non plus comme une simple direction de l'entreprise et de ses opérations, mais comme une approche de mobilisation des contributions du personnel à la réalisation des projets et d'activités convenues, en harmonisation avec les valeurs de l'entreprise, en

²⁷⁸ H. MINTZBERG, [1978], *Structure et dynamique des organisations*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 2006

²⁷⁹ Y. BOISVERT, op. cit., p. 241

reconnaissant leur capacité d'agir (ce qu'on appelle *empowerment*). Il importe alors d'assurer l'offre de soutien de diverses manières, par la collaboration de l'équipe ou l'accompagnement, au sens de la supervision ajustée aux besoins.

En fait, pour concilier de façon optimale la tension naturelle entre l'efficience requise pour le bon fonctionnement des organisations et le respect de l'autonomie des individus qui participent à la réalisation de la mission de l'entreprise, le processus de responsabilisation se doit d'être le mieux ajusté possible aux besoins de tous. Comme le souligne Jean-Louis Genard²⁸⁰, la réussite de ces processus dépend de leur capacité à générer des convictions, en s'appuyant sur les valeurs partagées, de la sympathie pour autrui et de l'estime de soi. Cette façon de situer la responsabilisation des individus dans l'entreprise s'appuie sur la définition de l'éthique développée par Ricœur dans *Soi-même comme un autre*, telle que présentée précédemment.

Or, notre rapport au travail a changé et le sens de celui-ci que nous proposent les entreprises et même les organisations de services publics, n'est plus le même. « L'activité ne s'oriente plus vers l'affrontement des significations ou la confrontation aux valeurs, mais vers la recherche d'une efficacité qui, ainsi déconnectée de ses cadres moraux, obéit à l'impératif non moral du *tout est possible* ou du *tout est permis* pourvu que ce fût performant. »²⁸¹ Dans ce contexte, les problématiques qui se posent, plutôt que de s'appuyer sur des éclaircissements axiologiques, sont traitées comme des problèmes qui doivent être résolus rationnellement, autrement dit, techniquement et rapidement.

Reprenant à son compte les propos d'Habermas, lequel s'inspire de Weber, Genard²⁸² poursuit ainsi son analyse de la nouvelle idéologie qui se présente aujourd'hui. Alors que traditionnellement, les rapports du pouvoir étaient légitimés

²⁸⁰ J.-L. GENARD, op. cit., p. 214

²⁸¹ J.-L. GENARD, op. cit., p. 250

²⁸² J.-L. GENARD, op. cit.

par un système normatif culturel, une idéologie, le développement du système social est maintenant déterminé par la logique du progrès technologico-scientifique. Les questions concernant les buts sociaux sont alors réduites à des questions techniques, voire économiques. Souvent appelé à s'en remettre à des spécialistes du conseil, l'acteur perd sa capacité d'autonomie. Dans ce contexte, fort d'un discours qui a réponse à tout, l'individu qui s'y identifie n'assume plus une relation intersubjective et n'est plus en mesure d'assumer ses propres responsabilités.

Dans la *Condition de l'homme moderne*, H. Arendt²⁸³ qualifie d'ailleurs d'utilitaristes, ces rapports déterminés par la seule perspective des moyens et des fins, marginalisant les cadres axiologiques. Genard reprend cette analyse et souligne que cela tendrait à déboucher sur un individualisme où seule la position du sujet comme fin en soi est susceptible d'instaurer un point de vue à partir duquel l'utilité acquiert une signification qu'elle ne détient pas de façon intrinsèque. Il affirme également que « l'absence de référence normative détruit les barrières généralement mises à l'exercice des responsabilités. »²⁸⁴

Comme l'ont souligné divers auteurs dont André Lacroix²⁸⁵, ce contexte d'une tendance à la technicisation du travail cohabite avec celui, plus récent, de la professionnalisation du travail qui renvoie à une plus grande spécificité des tâches, à un savoir propre à l'exercice de celui-ci. Les employeurs demandent alors aux travailleurs de posséder non pas des qualifications, mais un ensemble de compétences ou d'habiletés qui les distinguent dans l'exercice de la fonction qu'ils exercent. S'inscrivant particulièrement dans le contexte d'une économie de services, cette requalification du travail entraîne une demande d'autonomie dans la gestion des tâches et engendre un besoin de reconnaissance de la part des

²⁸³ H. ARENDT [1958], *Condition de l'homme moderne*, trad. Georges Fradier, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1961 et 1983

²⁸⁴ J.-L. GENARD, op. cit., p. 257

²⁸⁵ A. LACROIX, *L'identité professionnelle en mutation*, dans Lyse LANGLOIS, (sous la direction de), « Le professionnalisme et l'éthique au travail », Québec, Presses de l'Université Laval, 2011 p. 73

travailleurs. Ces travailleurs se perçoivent comme des personnes qualifiées qui possèdent des compétences les rendant aptes à exercer leur travail, et ce, de façon autonome. Ils se dotent ainsi d'une identité singulière et, grâce à la maîtrise professionnelle dont ils font preuve, ils peuvent affirmer leur autonomie. Et ce, en considérant le fait que les obligations implicites qui font partie de l'activité professionnelle prennent de plus en plus de place, en comparaison avec les obligations qui sont explicites.

Dans ce contexte, les professionnels sont amenés à devoir constamment faire des ajustements qui relèvent de leur interprétation personnelle, à exercer leur jugement. Le jugement, la créativité et la subjectivité du personnel sont sollicités. Comme le précise Le Boterf²⁸⁶, « Le professionnel est celui qui sait mobiliser sa subjectivité, son identité personnelle dans sa vie professionnelle. L'engagement subjectif le caractérise. Compter sur un professionnel, c'est compter sur l'engagement de sa personnalité, c'est faire confiance non seulement à sa qualification, mais à sa personne. Le professionnel s'engage à tout mettre en œuvre, y compris lui-même, pour résoudre un problème ou faire face à une situation. »

Cette façon d'aborder le travail répond à un besoin des organisations qui se transforment continuellement pour ajuster leur offre de services aux besoins du marché. Cette transformation sur le plan des pratiques professionnelles de travail se retrouve également dans les approches de gestion. Alors que l'émergence de la notion de professionnel dans les situations de travail remonte aux années 1990, le rejet de la hiérarchie dans les pratiques de management est aussi observé à cette époque par les sociologues du travail. Pour ces derniers, « Les hommes ne veulent plus être commandés ni même commander. »²⁸⁷ Selon les analyses qu'ils soutiennent, les motifs invoqués pour justifier ces changements dans les rapports

²⁸⁶ G. LE BOTERF, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Éditions d'organisation, 2000

²⁸⁷ L. BOLTANSKI, et E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard, 1999, p. 112

avec l'autorité se rapporteraient pour certains à une évolution inéluctable de la société. Alors que pour d'autres, l'élévation générale du niveau d'éducation ferait en sorte que la hiérarchie soit devenue un mode d'organisation périmé.²⁸⁸

Dans un tel contexte post-taylorien, comme le souligne Michel Lallement²⁸⁹, « Que ce soit au nom du marché, du client, de la qualité, de la flexibilité, de la compétitivité, etc., tout se passe comme si désormais charges et responsabilités étaient de plus en plus reportées sur les individus eux-mêmes. » En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre premier, les caractéristiques de la gestion du modèle fordiste axée sur l'organisation des tâches ou la standardisation des procédés de travail, comme l'on décrit Mintzberg²⁹⁰ et Genard²⁹¹, ont fait place dans le modèle postfordiste au processus d'horizontalisation de la hiérarchie, aux attentes d'autonomie, d'implication de la part des acteurs du travail. Le vocabulaire de la mobilisation et de la responsabilisation a pris place, dans un contexte où on ne cesse de parler de personnalités flexibles et de compétences multiples, alors que dans la société fordiste, on n'en référait qu'aux statuts et rôles.

Or, s'assurer d'une exécution correcte des tâches (comme le demandait le modèle fordiste) est de nature tout à fait différente de celle de s'assurer de la motivation ou de l'implication des acteurs (comme le demandent actuellement les modèles postfordistes). C'est bien en cela que les exigences de gestion actuelles reposent davantage sur des considérations humanistes. Comme nous l'avons vu précédemment au sujet de l'encadrement du travail, en passant d'un régime à l'autre, on passe d'une régulation de contrôle à une régulation autonome, d'implication, de motivation et d'accompagnement.

²⁸⁸ L. BOLTANSKI, et E. CHIAPELLO réfèrent ici (p. 112) aux analyses de Peter Drucker (1993), *Au-delà du capitalisme*, Éditions Dunod. « Parce que l'organisation moderne est constituée de spécialistes "érudits", elle doit être une organisation d'égaux, de collègues, d'associés. (...) Il en résulte que l'organisation moderne ne peut pas être une organisation de patrons avec des subordonnés mais une équipe organisée. »

²⁸⁹ M. LALLEMENT, op. cit., p. 211

²⁹⁰ H. MINTZBERG, [1978], *Structure et dynamique des organisations*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 2006

²⁹¹ J.-L. GENARD, op. cit.

C'est pourquoi le manager doit aujourd'hui pouvoir mettre en œuvre des dispositifs qui appellent l'engagement et la responsabilité, en plus de valoriser l'autonomie de ceux avec qui il travaille. Dans ce contexte, la nature des communications et des relations entre les acteurs au travail, entre collègues ou avec les gestionnaires, ne peut plus être la même. Comme nous le verrons plus loin, les pratiques de gestion ne peuvent plus demeurer marquées par la distance et l'absence d'engagement. Chacun est ainsi appelé à se donner, à s'exposer, et ce, au risque de ne pas y trouver son compte sur le plan de sa propre motivation.

À cela s'ajoute la pression du temps sur les travailleurs. Ainsi, le souci de concilier le respect des délais (quitte à sacrifier certains tests, la finition ou les pratiques sécuritaires de travail) et le travail bien fait (au risque de prendre du retard et de créer des tensions avec les clients) pose des conflits de logistique concrets pour le personnel des entreprises. Or, compte tenu du fait de la polyvalence et de la responsabilisation, ces enjeux qui opposaient autrefois des services, ont aujourd'hui été « internalisés » par les individus.

Comme le souligne à nouveau Lallement²⁹², on sait maintenant combien peut être désastreuse sur le plan psychologique l'ingestion à dose forcée des mythes de la mobilisation permanente, de la performance à tout prix, tant vanté au début des années 1980, entre autres par des auteurs comme Peters et Waterman²⁹³. Jusqu'au milieu des années 1970, l'identité professionnelle était associée à des catégories établies et reconnues (ouvriers, cadres, etc.) auxquelles étaient associés des droits collectifs et des destins probables.

²⁹² M. LALLEMENT, op. cit., p. 229

²⁹³ PETERS, Thomas J. et Robert H. WATERMAN, Jr., *Le prix de l'excellence*, Paris, Dunod, 1998. Traduit de la publication originale, *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row Publishers Inc., 1982

Du point de vue des sociologues du travail²⁹⁴, ce modèle a été déstabilisé par de multiples facteurs, en particulier par l'entrée massive des femmes sur le marché du travail et le souci pour plusieurs d'entre elles de concilier les exigences familiales, personnelles et professionnelles, les nouvelles exigences économiques la généralisation des pratiques de flexibilité, l'individualisation de la gestion des ressources humaines, etc. Ces mutations ont entraîné une crise des anciennes formes identitaires (du modèle taylorien, de métier, de classe, d'entreprise) et la promotion de l'individualisme au sein du marché du travail. C'est pourquoi, l'individu est maintenant appelé à écrire sa propre histoire et de se faire reconnaître pour ce qu'il est, et ce, tant dans le domaine du travail, de la famille, du politique que du religieux. Il lui revient de négocier ses propres projets, de profiter de ses expériences, de se forger sa propre identité professionnelle.

L'effacement progressif et constant du sentiment d'appartenance à un groupe de travail et même à l'entreprise a contribué à l'émergence d'une crise d'identité professionnelle. La notion d'identité professionnelle permet notamment de situer les caractéristiques d'un groupe d'appartenance, son positionnement dans une organisation. L'identité professionnelle se forme au fil du temps selon les expériences vécues par une personne, selon ses particularités et celles présentes dans l'organisation.

On constate dans les organisations de services publics en particulier, la recherche par le personnel de nouveaux repères de qualification, de reconnaissance, de validation des compétences. Ainsi, comme le souligne André Lacroix²⁹⁵, l'affirmation de leurs compétences professionnelles amène les travailleurs à demander une plus grande autonomie dans l'organisation de leur travail et leur prise de décision alors que les entreprises veulent s'assurer de bien encadrer le travail du personnel pour s'assurer du respect de leurs politiques et de leur mission

²⁹⁴ M. LALLEMENT, op. cit.

²⁹⁵ A. LACROIX, *L'identité professionnelle en mutation*, dans Lyse LANGLOIS, (sous la direction de), « Le professionnalisme et l'éthique au travail », Québec, Presses de l'Université Laval, 2011 p. 74

corporative. Dans ce contexte, lorsque l'espace d'autonomie ne peut pas être celui de la prise de décision, celui de la réflexion requise pour l'exercice d'un travail professionnel doit certes demeurer. À cette condition, compte tenu de la perte de référence en matière d'identité professionnelle, le personnel pourra être plus enclin à s'investir personnellement dans la réalisation des projets de l'entreprise, à s'engager. Comme nous l'avons vu, le contexte actuel de l'organisation du travail avec la responsabilisation accrue des individus, fait en sorte que les professionnels ont besoin de compter sur des compétences solides et reconnues.

3.5.1 L'engagement du personnel

L'engagement du personnel envers l'organisation est toujours souhaité et souhaitable. Encore faut-il lui donner les conditions requises pour assurer sa pleine contribution. À ce sujet, nous référons à une importante étude²⁹⁶ réalisée sur un échantillon de quelque 20 000 employés provenant de 26 pays européens et qui a examiné les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance individuelle des salariés. Les résultats de cette étude démontrent que l'engagement envers l'organisation et la productivité des employés augmentent s'ils perçoivent que ces pratiques accroissent leur autonomie et améliorent leurs compétences. Pour une organisation de services publics, c'est également la confiance envers l'institution qui sera maintenue, car ses pratiques tendront à être irréprochables, ne serait-ce que sur le plan de l'équité. Il est ici question d'une matière à conséquences qui va bien au-delà de l'image de l'institution, puisqu'elle touche aux orientations d'organisation de services gouvernementaux, à des décisions politiques. C'est pourquoi il est possible de considérer l'apport de l'éthique réflexive à une gestion des risques politiques.

²⁹⁶ F. KOSTER, « Able, willing and knowing : the effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries », publié dans *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 14, Août 2011, 2835-2851

Comme nous l'avons au chapitre précédent (*la responsabilité face aux risques*), dans des situations complexes, l'éthique peut agir comme un trait d'union interdisciplinaire. En ce sens, l'éthique réflexive permet d'ouvrir à une meilleure compréhension. Plusieurs avenues peuvent être prises en compte pour intégrer l'éthique dans les modes de gestion. Elles seront considérées selon une approche systémique si les modalités sont installées comme un véritable système dans l'organisation, c'est-à-dire, en interagissant de façon cohérente sur différents plans et à divers niveaux. Comme le décrit André Lacroix²⁹⁷, il pourra notamment s'agir de créer des espaces de délibération pour accompagner les professionnels et les gestionnaires dans leurs réflexions sur les valeurs et les normes. On réfère alors à la raison pratique. Il pourra aussi être souhaitable d'équiper ces mêmes personnes d'outils pour mieux mesurer les enjeux éthiques de leurs décisions. On s'appuie alors sur une dimension pédagogique. Et encore, il pourra être question de repenser les modes d'organisation du travail et de gestion. On touche alors à une dimension politique.

Autrement dit, pour fournir une contribution responsable, le personnel doit à la fois recevoir clairement de l'organisation cette demande exprimée de diverses façons par des attentes claires de la haute direction (vision, plan stratégique, valeurs organisationnelles, attentes de gestion, pratiques optimales intégrées aux programmes de vérification, etc.) et entendre aussi clairement l'offre renouvelée d'un soutien varié. Comme nous l'avons vu, la gestion de services publics implique davantage qu'une livraison de produits standardisés. Ce qui fait dire à certains que « (...) le management public devient la gestion de la complexité. »²⁹⁸ Nous nous arrêtons sur ces aspects au chapitre suivant.

²⁹⁷ A. LACROIX, op. cit, p. 21

²⁹⁸ S. TROSA, *La crise du management public – comment conduire le changement ?*, Bruxelles, Éditions de Boeck, 2012, p. 20

3.6 Dans les organisations de services publics

Comme nous le mentionnions dans la première section de ce chapitre, alors que dans les années 1960, les modèles idéaux de management reposaient sur la décentralisation, la méritocratie et la direction par objectifs, trois décennies plus tard, l'entreprise doit être maigre, flexible, innovante, branchée sur le monde et ses réseaux. « Mais elle doit aussi se soucier d'éthique et satisfaire aux multiples exigences de ses parties prenantes. Le travailleur, quant à lui, doit puiser dans son activité professionnelle toutes les ressources possibles au service de son épanouissement personnel. »²⁹⁹ La nature des communications et des relations de travail entre les collègues ou avec la hiérarchie est ainsi appelée à se modifier considérablement, au risque de surresponsabiliser les individus. Sur cette question, des organismes exerçant un rôle-conseil comme l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) ont produit diverses études³⁰⁰ qui ont influencé les politiques de gestion des administrations publiques.

Un peu partout en Occident, l'accumulation de normes, de codes d'éthique et de déontologie a caractérisé les politiques d'encadrement des organisations depuis plus de vingt ans. Comme nous l'avons vu au premier chapitre, une tendance s'est ainsi dessinée parmi les pays regroupés au sein de l'OCDE, que l'on a appelée le *nouveau management public*, caractérisé par un objectif d'augmentation de l'efficience, de l'efficacité et de la performance des organisations.³⁰¹

²⁹⁹ M. LALLEMENT, op. cit., p. 20

³⁰⁰ ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), notamment :

- *Vers un cadre pour l'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre, document de travail non classifié*, Forum sur la gouvernance, 2009
- *Construire aujourd'hui l'administration de demain*, Paris, 2001
- *Renforcer l'éthique dans le service public*, Paris, 2000
- *L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles*, PUMA, gestion publique, étude hors série no 14, 1996

³⁰¹ M. BOUVIER, « La nouvelle gouvernance financière publique au cœur de la réforme de l'État démocratique », dans *VIGIE – L'Observatoire de l'administration publique*, Volume 10, numéro 3, décembre 2007, ENAP, Montréal, p. 7

Apparue il y a plus d'une trentaine d'années comme une réponse concrète à la crise du début des années 1980, la nouvelle gestion publique associée à la fois démocratie et management. En effet, cette nouvelle approche se caractérise, d'une part, par plus de transparence dans les comptes publics et plus de pouvoir pour les élus, et d'autre part, par le fait que les élus s'appuient sur les résultats pour prendre leurs décisions. Elle repose également sur une plus grande souplesse de gestion offerte aux gestionnaires, une gestion intégrée des risques, la définition d'objectifs clairs et une reddition de comptes fondée sur les résultats atteints. Du point de vue de la nouvelle gestion du secteur public, la gouvernance ne serait rien de plus que l'intégration des mécanismes privés dans les modalités de gestion des organismes publics, avec l'objectif de promouvoir un État plus rentable et moins régulateur. Le culte de l'excellence managériale introduit par le *nouveau management public* a créé de nouveaux modes d'imputabilité. Toutefois, comme le soutient Harro Höpfl³⁰², cela a donné si peu ou rien pour résoudre cette question fondamentale « who is accountable to whom for what ». Car, ultimement, le problème n'est pas la responsabilité ou l'imputabilité, mais qui est digne de confiance : « The problem in the end is *not* accountability, but : who is to be trusted ? ».³⁰³ Dans la tradition politique britannique, Höpfl avance que l'imputabilité de la fonction publique ne peut être discutée de façon indépendante de la « responsabilité ministérielle ». Toutefois, les fonctionnaires ne sont pas directement imputables devant le Parlement. Ils sont redevables à leur ministre. Le principe de la responsabilité ministérielle implique que dans les cas de fautes ou d'erreurs résultant d'une faille dans le service public, le ministre peut démontrer au Parlement que des actions ont été prises pour corriger la situation ou pour en prévenir la récurrence. Ce questionnement résultant d'une analyse de l'application dans le contexte anglo-saxon de nouvelles pratiques issues du *nouveau management public* se pose également au Québec, compte tenu d'un cadre de référence qui s'inspire des mêmes politiques dans l'administration publique.

³⁰² H. M. HÖPFL, « Bureaucratic and post-bureaucratic accountability in Britain : some sceptical reflections », in S. Clegg, M. Harris et H. Höpfl, 2013, *Managing Modernity. Beyond Bureaucracy*, Oxford, Oxford University Press, p. 30-55

³⁰³ H. M. HÖPFL, op. cit., p. 30

En effet, le Québec a également précisé ses propres règles en annonçant, entre autres choses, l'instauration de moyens de contrôle plus sévères envers les entreprises publiques. Pour le gouvernement québécois, le début d'une infrastructure éthique s'est établi à partir de 1999, dans un contexte de modernisation de la fonction publique qui a alors permis d'en jeter les bases. Comme le démontre Yves Boisvert³⁰⁴, le cadre d'analyse utilisé alors par le vérificateur général reposait sur les prescriptions de l'OCDE. Ces règles de base se retrouvent entre autres dans un cadre d'intervention éthique déjà implanté en 2003 et défini dans un document intitulé *L'Éthique dans la fonction publique québécoise*.³⁰⁵ Ce cadre est marqué d'un discours déontologique axé sur les normes et les comportements, tout en tentant de concilier l'approche centrée sur les valeurs. Il a en effet été analysé par quelques auteurs, en particulier ceux qui ont soutenu l'intégration des programmes d'éthique organisationnelle³⁰⁶ dans les organismes de services publics que la majorité des dispositifs et des programmes officiellement reconnus comme relevant de l'éthique sont essentiellement des approches de type déontologique.

Axés sur l'amélioration des services aux citoyens³⁰⁷, les nouveaux modes de gestion qui accompagnent la modernisation de l'administration publique demandent de concilier les intérêts individuels des citoyens usagers et l'intérêt général tout en assurant une performance accrue de l'offre de services, reposant désormais sur une gestion axée vers les résultats. À titre d'exemple, au Québec, la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions*

³⁰⁴ Y. BOISVERT, *L'OCDE – De l'infrastructure de l'éthique à la gestion des risques éthiques*, dans « L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique ? », sous la dir. de Yves Boisvert, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011, p. 11

³⁰⁵ Gouvernement du Québec, MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF, *L'éthique dans la fonction publique québécoise*, Brochure, 2003 <http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/ethique.pdf>

³⁰⁶ Y. BOISVERT, *Pour une lecture sociologique de l'éthique*, dans « Sociologie de l'éthique », — Éthique publique – Hors série, sous la dir. de Stéphanie GAUDET et Anne QUÉNAIART, Montréal, Liber, 4^e trimestre 2008

³⁰⁷ J. LÉONARD, président du Conseil du Trésor : *Pour de meilleurs services aux citoyens* – Énoncé de politique, Gouvernement du Québec, 1999

législatives (loi no 53) adoptée en 2006 s'inscrit en ce sens. L'article 1 en définit l'objet ainsi : « La présente loi a pour objet d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction. »

Pour ce faire, la réforme reconnaît plus d'autonomie dans la prise de décision en confiant la responsabilité aux fonctionnaires de faire la part des choses entre les demandes particulières des citoyens et l'intérêt général du programme pour lequel le gouvernement engage des sommes, à même celles prélevées auprès des citoyens. Puisque ces changements mettent l'accent sur les valeurs d'équité et d'impartialité et qu'ils recentrent l'individu au cœur des problématiques de gestion, l'adoption d'une attitude de service à la clientèle par les agents publics comporte des enjeux qui concernent directement l'éthique.

Certaines particularités sectorielles ont toutefois été récemment répertoriées comme si la mission des organisations ou leur contexte faisaient en sorte d'orienter l'insertion de l'éthique selon des modalités qui leur sont propres. Nous référons à ce sujet à l'étude réalisée en 2010 par *l'Association des praticiens en éthique du Canada – Région du Québec*.³⁰⁸ Ainsi, le secteur de la santé s'appuie sur une approche fortement axée sur la réflexion sur les pratiques, la prise de décision réfléchie relevant d'une démarche d'éthique appliquée. Cette approche est combinée avec une autre approche, davantage déontologique, pour tenter de s'assurer, par des instances internes de gestion, du respect de la conformité. Pour sa part, le secteur public ou la fonction publique québécoise semble hésiter entre l'une et l'autre de ces approches. Plusieurs écarts entre les notions clés et les pratiques ont été observés. Alors qu'à l'inverse, dans le secteur privé, l'approche

³⁰⁸ Selon une étude réalisée par l'ASSOCIATION DES PRATICIENS EN ÉTHIQUE DU CANADA — RÉGION DU QUÉBEC, Diane Girard, coordonnatrice, *L'éthique organisationnelle au Québec, Étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*, Mai 2010, p. 56. L'étude ciblait plus de 150 organisations qui devaient d'abord répondre à un questionnaire. Cent sept organisations ont répondu.

de conformité prédomine clairement, un certain nombre d'entreprises recourent toutefois à certains éléments relevant de l'éthique appliquée.

La demande d'intervention ou de formation en matière d'éthique au sein des organismes publics s'est multipliée au cours des dernières années et devrait continuer de s'accroître dans la mesure où l'encadrement législatif crée des obligations renouvelées à diverses catégories d'entre eux, selon les problématiques sociales et politiques qui se posent. À titre d'exemple, en vertu de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, sanctionnée le 2 décembre 2010, les municipalités locales et les municipalités régionales de comté dont le préfet est élu au suffrage universel devaient adopter, avant le 2 décembre 2011, un code d'éthique et de déontologie applicable aux élus municipaux. Cette loi prévoit également que tous les élus municipaux aient complété une formation portant sur l'éthique avant le 2 juin 2012.

Or, à peine quelques mois plus tard, dans le contexte où se déroule la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (Commission Charbonneau, du nom de la juge qui assure la présidence), après quelques semaines d'auditions publiques à peine, les allégations de fraude et de collusion à l'endroit des instances administratives de la Ville de Montréal et de celle de Laval ont entraîné la démission de leur maire respectif. La crise politique est importante et la perte de confiance envers l'administration publique, majeure. Dans ce contexte, comme le titrait le quotidien *Le DEVOIR* le 9 novembre 2012, il devient urgent de renforcer l'infrastructure éthique. En qualifiant « d'échec retentissant de volets entiers de l'éthique politico-administrative québécoise », les quatre éthiciens-auteurs³⁰⁹ de cette analyse proposent aux élus de l'Assemblée nationale un plan d'action qui permettrait d'améliorer la qualité des comportements des agents publics et, pour ce faire, de réintroduire l'éthique au cœur de la culture du service public au Québec.

³⁰⁹ Il s'agit des professeurs Yves Boisvert (ENAP), Pierre Bernier (ENAP), Luc Bégin (Université Laval), André Lacroix (Université de Sherbrooke)

Nous soulignons ici l'intérêt de concevoir la gouvernance éthique des institutions publiques sur tous les volets impliquant une prise de décision politique (des élus : ministres, maires, etc.) et des hautes instances administratives, et ce, avec un souci de la transparence et de la reddition de comptes. À l'interne de la gestion des institutions (orientations, budget, opérations, personnel, etc.), ce concept d'une « infrastructure éthique » sera également utile pour nous aider à bien voir l'ensemble des modalités de gestion requises pour assurer une qualité optimale des comportements du personnel.

En fait, en plus de cette expérience récente et d'une envergure qui dépasse tout autre repère connu, il avait déjà été observé par plusieurs³¹⁰ que parmi les diverses raisons pour mobiliser l'éthique dans les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, la lutte contre la déviance constitue le principal objectif. Les cadres supérieurs ont alors particulièrement en tête les gestes d'employés de divers niveaux qui pourraient nuire à l'entreprise (fraude, conflits d'intérêts) ou de questions éthiques controversées qui pourraient avoir un impact sur la réputation de l'entreprise, ou sur la satisfaction ou la fidélité de la clientèle. Les gestionnaires cherchent alors à rendre les comportements plus vertueux, à encadrer les pratiques, à les normer. Les mesures de type déontologique ont généralement leur préférence. Celles-ci peuvent s'intégrer par l'appui de séances de sensibilisation.

Or, il s'avère que de telles interventions, prises isolément, montrent assez rapidement leurs limites, puisqu'elles ne reposent pas nécessairement sur une culture de l'éthique intégrée aux pratiques de gestion.³¹¹ Dans ces cas, ce type d'approche aura des effets temporaires, la sensibilisation rejoignant partiellement

³¹⁰ A. LACROIX, *L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus*, dans BÉGIN, Luc, « L'éthique au travail », dans *Éthique publique*, hors série, Montréal, Liber, 2009, p. 82

³¹¹ Ces conclusions ont été tirées par divers chercheurs ; nous référons entre autres aux travaux de Yves BOISVERT qui s'appuie sur des interventions dans les organisations publiques : *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011 et de André LACROIX (dir. pub), *Éthique appliquée, éthique engagée – Réflexions sur une notion*, Montréal, Liber, 2006

certaines individus, dans certaines circonstances. Parmi les autres objectifs poursuivis par les organisations qui ont recouru à l'éthique au cours des dernières années, se retrouvent également ceux en lien avec la redéfinition de la mission ou de la vision de l'institution ou encore de l'amélioration de la gestion du personnel (mobiliser, accroître la productivité, favoriser une plus grande responsabilité).

Selon l'expérience de divers intervenants en éthique organisationnelle, la position des cadres intermédiaires serait quelque peu différente³¹². En effet, ceux-ci sont particulièrement pressés sous les attentes de la haute direction relativement à l'utilisation la plus efficiente possible des ressources qui leur sont allouées. Ils se sentent parfois coincés entre les objectifs de l'entreprise et les intérêts ou le bien-être des employés. Ces dilemmes éthiques se posent alors pour eux, au quotidien. Les professionnels, le personnel de première ligne est également aux prises avec ces questions, ces incertitudes, qui se présentent au quotidien. Or, comme nous l'avons déjà mentionné et comme l'ont observé ces intervenants en éthique, la vision à court terme présente dans les organisations fait obstacle au recours à des moments de réflexion, souvent considérés comme un luxe dont on croit pouvoir facilement se passer.

Nous résumons ici les principales caractéristiques des approches qui ont prévalu au cours des dernières années. Ainsi, pour tenter de remobiliser le personnel autour d'objectifs communs, des approches semblables à l'*empowerment*, autrement dit celles qui visent le recouvrement de la confiance ou de l'intérêt face à la capacité d'agir, l'habilitation, ont dominé une certaine période faisant suite à une certaine vague de réingénierie ayant entraîné une suppression des emplois dans les entreprises. En tentant d'agir sur la motivation au travail pour améliorer la productivité, les gestionnaires et spécialistes en psychologie du travail ont cherché à humaniser le milieu de travail, sans toutefois remettre en question les processus

³¹² Nous référons entre autres aux divers articles parus dans la publication dirigée par Luc BÉGIN, « L'éthique au travail », dans *Éthique publique*, hors série, Montréal, Liber, 2009, dont l'article de Diane Girard, intitulé « L'intervention en éthique organisationnelle : besoins, défis et résistances ».

de production et la reddition de compte. L'éthique est alors appelée à soutenir ces nouvelles pratiques axées sur l'échange de valeurs et la coopération des acteurs.³¹³ Ce faisant, l'éthique est souvent utilisée en groupe pour appuyer le « renforcement » positif auprès des employés.

D'autres approches de gestion orientées exclusivement sur l'amélioration de l'efficacité des salariés principalement par une augmentation de la cadence ou de la pression à leur égard ont entraîné certains dérapages contre lesquels l'éthique devait intervenir. Enfin, comme nous l'avons présenté précédemment, l'éthique a aussi été appelée pour soutenir la professionnalisation des pratiques.

En fait, la demande éthique des dirigeants d'organismes publics s'inscrit généralement dans le cadre des obligations légales qui leur sont confiées à cet égard, notamment avec la nomination de répondants en éthique. Et, parce qu'elle correspond à la conception qu'ils s'en font, cette demande pourra s'étendre à d'autres modalités que celles qui s'inscrivent dans le courant de la déontologie. Or, de façon générale, les dirigeants d'entreprises ne saisissent pas encore très bien toute la portée d'une intervention en éthique. Même dans les cas où les règles sont dictées d'un point de vue déontologique, elles ne sont pas nécessairement intégrées et suivies de façon cohérente dans les organisations. Elles peuvent même s'accumuler en toute incohérence jusqu'à se contredire. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, le déploiement actuel du recours à l'éthique « (...) se fait le plus souvent de façon réactive (...) »³¹⁴, souvent en réponse à des crises qui marquent l'administration des services publics.

Ainsi, ce constat relatif à l'insuffisance des changements de pratique opérés au cours des dernières années au sujet du recours à l'éthique dans les organisations de services publics est également partagé dans les institutions européennes. En

³¹³ Ces analyses s'inspirent de celles développées par divers auteurs et reprises par André Lacroix, op. cit., p. 84

³¹⁴ Y. BOISVERT, *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique ?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011, p. 197

effet, un récent article publié à ce sujet dans le « *Public Management Review* »³¹⁵ situe d'abord ainsi le changement d'approche de la conduite de ses fonctionnaires introduite par la Commission européenne durant les années 2000, passant d'une approche contraignante à une approche basée sur le partage de valeurs communes. L'auteure soutient que ce changement de pratique ne s'est pas pleinement concrétisé. Elle constate que malgré la mise en place d'un large éventail d'instruments spécifiques (formation sur l'éthique, communications régulières sur les enjeux éthiques, consultation en éthique, etc.), la substance du message organisationnel demeurerait largement encore axée sur la contrainte. Aussi, ce qui en a résulté consiste davantage en une diversification des outils de gestion éthiques qu'une transformation profonde de la philosophie de gestion dans laquelle ces outils sont ancrés. L'auteur conclut que cette expérience s'apparente à celles observées au Royaume-Uni et aux États-Unis, où le recours à l'éthique dans les institutions publiques a davantage répondu à un besoin de protéger l'image de ces organisations en tentant d'instaurer une approche de contrainte contre la corruption. Nous revenons sur ces aspects de la problématique au chapitre suivant pour mieux cerner les voies de passage appuyant le déploiement d'une gestion éthique intégrée à tous les niveaux des organisations. Pour le moment, nous nous concentrons sur notre contexte.

Telle que conçue au sein de l'administration publique québécoise, l'éthique qui se réfère à des valeurs fait appel au jugement d'une personne et à son sens des responsabilités. L'éthique se voudrait ainsi préventive, car, comme le soulignait alors le vérificateur général du Québec, M. Guy Breton, « Plus l'État allège son cadre normatif (c'est-à-dire ses règlements et contrôles procéduraux), plus il doit axer le processus de responsabilisation des détenteurs d'une charge publique sur des valeurs qui sont bien comprises et partagées par eux. »³¹⁶ Yves Boisvert va

³¹⁵ A. NASTASE, « Managing Ethics in the European Commission Services: From rules to Values? », *Public Management Review*, vol. 15, no 1, 2013, p. 63-81

³¹⁶ G. BRETON, *Rapport annuel du vérificateur général*, Québec, 2000, art. 3.20, cité par Florence Piron, « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique », *Éthique publique*, p. 31-44, vol 4, no 1, 2002, p. 39

d'ailleurs dans le même sens en affirmant que « Les valeurs aident l'agent public lorsqu'il se retrouve dans des situations floues ou troubles. Elles représentent des principes orienteurs qui sont déjà au cœur de l'action publique. Ces valeurs prennent racine dans la société, dans la démocratie ou dans la profession. »³¹⁷

Or, comme nous l'avons précisé précédemment³¹⁸, en valorisant les conduites d'acteurs autonomes, l'entreprise délègue de lourdes responsabilités à ses employés. Parce qu'ils participent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, les dirigeants de ces organisations ne peuvent abandonner le personnel à la maîtrise de la réalisation optimale des activités requises. Cela comprend la portée de leur conduite, le jugement et la prise de décision, les valeurs sous-jacentes.

Et c'est précisément à cela que nous nous arrêterons pour situer les obstacles à l'implantation d'une approche réflexive de l'éthique dans les modes de gestion. Nous tentons de situer les conditions d'un recours à l'éthique par les dirigeants des organisations, selon une conception plus large que son aspect prescriptif, qui va bien au-delà du contrôle des conduites des employés, professionnels et gestionnaires, peu importe le niveau hiérarchique, occupé.

3.7 En soutien à la prise de décision responsable

Comme nous venons de le rappeler, les concepts de gouvernance, d'imputabilité, de gestion des résultats et de reddition de comptes font maintenant partie du paysage des institutions publiques. Le partage de la raison d'être et des valeurs institutionnelles et la mise en place de modalités facilitant cette compréhension au quotidien ne peuvent qu'enrichir l'éventail des possibles devant la complexité des situations en cause tout en offrant un soutien accru à la prise de décision

³¹⁷ Y. BOISVERT, op. cit., p. 27

³¹⁸ Entre autres à la section traitant de l'autonomie professionnelle, au chapitre 2 sur la Responsabilité

individuelle. En facilitant le partage de points de vue, l'éthique réflexive peut contribuer ce que les organisations puissent mieux assumer l'incertitude à laquelle elles se confrontent dans les situations complexes et ainsi, aider les entreprises, tant publiques que privées, à réduire leurs risques, notamment au regard de la prise de décision équitable.

L'éthique peut aussi contribuer à réfléchir aux conditions d'instauration d'un système également équitable de coopération sociale à la réalisation du projet collectif de l'entreprise. L'éthique se présente donc comme un processus de socialisation qui s'appuie à la fois sur l'espace de liberté nécessaire à l'exercice du jugement et la prise de décision responsable et un encadrement et une forme de soutien dans l'exercice des pratiques, ne serait-ce que par la reconnaissance implicite de l'exigence des situations en cause. Pour qu'elle puisse s'installer dans les pratiques quotidiennes, l'éthique doit également porter sur la capacité de l'institution de convenir de modalités d'échanges et de discussion, impliquant le temps et l'espace nécessaires.³¹⁹

Comme le soutient le sociologue Jean-Louis Genard,³²⁰ l'existence d'une activité « morale » crédible nécessite la reconnaissance de deux qualités qui font de l'acteur social un sujet moral : la liberté, d'une part, la réflexivité ou la rationalité, de l'autre. Prendre ses responsabilités implique donc de prendre des risques, à tout le moins parce qu'une telle décision engage l'individu à tenir sa promesse. Comme nous l'avons déjà souligné, c'est sans doute là que se trouve le principal obstacle à l'intégration de l'éthique dans les pratiques quotidiennes des organisations, qui s'articule ailleurs que dans les comités d'éthique.

De telles pratiques de gestion comportent des exigences qu'il importe de considérer : cela suppose que le besoin de conditions essentielles pour mener à

³¹⁹ G. D'OLIVEIRA MARTINS, « Quelle complexité aujourd'hui », in J.-L. Lemoigne et Edgar Morin (dir), *Intelligence de la complexité. Épistémologie et pragmatique*, Paris, Éditions de l'Aube, 2007, p. 434

³²⁰ J.-L. GENARD, *Sociologie de l'éthique*, op. cit., p. 48

terme les questionnements éthiques dans la pratique soit reconnu et qu'on y consente l'effort requis, en particulier, le temps qui entre toujours en conflit avec l'urgence d'agir et le répertoire conceptuel qui permet de nommer avec précision les écueils éthiques auxquels ils se confrontent. Or, le temps manque pour faire place à la réflexion. Comme plusieurs le constatent, la tendance serait plutôt à « l'accélération du temps qui détruit la réflexion et la pondération indispensables à la décision politique et à la gouvernance. »³²¹

Il n'est pas évident de recourir à l'éthique, non seulement par ce qu'elle engage le temps et la responsabilité des individus et des organisations, mais parce qu'on méconnaît généralement l'apport de l'éthique vue sous cet angle autorégulateur. Comme le concluait Genard il y a déjà près de dix ans, « c'est donc entre les tentations à la déresponsabilisation (...) et les difficiles articulations de sa structure modalisante que les discours et les pratiques de la responsabilité cherchent aujourd'hui leurs voies. »³²²

Du point de vue du management³²³, le contrôle est constitué d'un grand nombre de moyens qui cherchent à réduire l'arbitraire et à rendre les activités des organisations conformes aux désirs de leurs dirigeants, que ce soit sur le plan des fins ou des moyens. Or, comme le soutient Michel Crozier³²⁴, sociologue des organisations, même les organisations les plus autoritaires ne peuvent contrôler tous les espaces de liberté de chacun. Pour s'assurer de la meilleure contribution de tous les individus, cela implique de prendre le risque d'ouvrir à l'ensemble des possibles, d'accepter la multiplicité des points de vue. C'est pourquoi, comme elles sont qualifiées par Boisvert et Legault³²⁵, des modalités autorégulatrices des

³²¹ G. D'OLIVEIRA MARTINS, op. cit., p. 434

³²² J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les éditions du CERF, 1999, p.206

³²³ D. PROULX, *Management des organisations publiques*, Québec, PUQ, 2006, p. 144

³²⁴ M. CROZIER, Michel et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du seuil, 1977

³²⁵ Y. BOISVERT, *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique ?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011 et G.-A LEGAULT, « L'éthique publique : vers la construction d'un concept » in *Qu'est-ce que l'éthique publique ?*, Revue *Éthique Publique*, Montréal, Liber, 2005

comportements sont nécessaires pour s'assurer que tous les acteurs souscrivent aux visées de l'entreprise et qu'ils agissent en toute cohésion avec celle-ci, tout en exerçant leur jugement dans l'exercice de leur travail professionnel.

Le défi consiste donc à concilier l'engagement de tous à l'égard des visées de l'organisation avec ce besoin essentiel qui anime chaque être : *l'autodétermination*. Cela impliquera alors d'éviter le plus possible d'aliéner la liberté de chacun. Or, comme le souligne Yves Boisvert, ce positionnement mérite toutefois d'être relativisé dans le service public, car les acteurs sont là pour défendre et promouvoir l'intérêt public et le bien commun.³²⁶

Ainsi, au cœur de l'éthique organisationnelle, l'éthique n'a de sens que lorsqu'elle est reliée à une fonction organisationnelle et à un ensemble de responsabilités. Il importe toutefois de souligner qu'une telle posture du rapport éthique de l'individu, en relation avec les visées ou la mission d'une organisation, existe pour tous les types d'entreprises, car il est à la base du contrat qui lie la personne à l'employeur, constituant la base de son engagement personnel.

Comme l'entreprise ne peut être servie par une addition de diversités personnelles au risque de ne pouvoir assurer une offre de services équitable et d'une efficience optimale, le maintien de la cohésion des pratiques collectives sera facilité par des modalités éthiques de gestion des rapports interpersonnels, favorisées par une approche de coopération. Car, dans les situations plus singulières auxquelles les agents sont confrontés, la référence aux normes ne suffisant pas à éclairer la prise de décision, l'institution doit pouvoir soutenir la réflexion et le partage de points de vue pour assurer une offre de services équitable et de qualité optimale. Or, privilégier un mode de gestion caractérisé par la collaboration implique notamment pour les gestionnaires de maintenir au minimum la distance qui les sépare du personnel et de prendre le temps de faciliter cet engagement à le soutenir.

³²⁶ Y. BOISVERT, op. cit., p. 52

CHAPITRE 4 : LE REDÉPLOIEMENT DE LA RESPONSABILITÉ

Comme nous l'avons démontré, les modèles de gestion actuels sous-utilisent les modalités de gouvernance que permet l'éthique, modalités de gouvernance pourtant nécessaires pour mieux relier les acteurs entre eux et assurer une plus grande cohésion, équité et efficience à la prise de décision au sein des entreprises publiques. Parce qu'elles se situent généralement sur un horizon à très court terme, les attentes envers les dirigeants et les gestionnaires sont peu favorables à des engagements responsables. Or, les risques associés aux conditions de flexibilité et de souplesse des organisations pourraient solliciter davantage les modes de gestion éthiques, lesquels sont basés sur la coopération des personnes plutôt que sur la prescription des activités et des conduites. Le temps requis pour recourir à une telle approche réflexive peut se confronter aux exigences de performance, en particulier lorsque celle-ci est considérée à court terme en se fondant sur l'imputabilité de dirigeants occupant leur poste très peu de temps. Par ailleurs, la réactivité exigée dans les organisations modernes aboutit trop souvent à une perte de maîtrise par le personnel sur l'activité et l'organisation de son travail. Alors que l'appel à leur responsabilité quant au travail bien fait et aux résultats s'accroît, la maîtrise sur leur travail décroît. La démonstration de ces insuffisances nous a permis de faire voir comment une approche réflexive de l'éthique, par le soutien et l'accompagnement à la prise de décision qu'elle offre, permet de rétablir cette responsabilité déficiente, de la redéployer en sécurité.

Il nous importe maintenant de tenter de cerner les conditions favorables au recours à l'éthique réflexive dans les pratiques de gestion, compte tenu de la responsabilité qu'elle engage, en particulier dans les institutions publiques.

L'équilibre entre la responsabilité de chaque individu au sein d'une entreprise et celle de l'organisation elle-même s'avère être un important défi de gestion auquel l'éthique peut contribuer à clarifier. Comme le souligne Jean-François Claude,

« L'éthique est le corrélat d'une responsabilisation individuelle du salarié, pour son profit et pour celui de l'entreprise. Cette responsabilisation est une tendance lourde d'évolution du rôle attendu des salariés dans l'entreprise. Pourtant, il ne faudrait pas qu'en quelques années on passe d'une entreprise qui prend en charge les salariés à une entreprise qui considère que chaque membre de son personnel est un entrepreneur. »³²⁷

Ainsi, chaque employé, que ce soit dans une entreprise publique ou privée, ne pourrait agir comme s'il était à son propre compte puisque ses efforts doivent concourir à atteindre les objectifs de l'organisation, lesquels sont définis par ailleurs de façon à souscrire à la mission de l'entreprise. Cette participation s'inscrit dans un contexte où concourent divers facteurs qui s'inscrivent dans la culture de l'organisation. Comme le soutient Menzel, une telle culture de gestion se développe de façon continue et trouve expression de diverses manières. « It is a continuous happening that finds expression in many ways »³²⁸. Si chaque individu était abandonné à lui-même, le risque de perte de sens et d'efficacité pourrait s'avérer néfaste, voire périlleux, pour le bien-être du personnel et de l'organisation. Il importe toutefois de préciser que cela n'empêche pas le personnel de participer à la définition de la mission d'une entreprise. À ce sujet, simplement pour en souligner l'intérêt, nous référons à des approches de gestion qui ont émergé à la fin des années 1980 et qui ont été formalisées autour du concept de *knowledge management*, permettant de qualifier des entreprises apprenantes. Comme le soutient Leflaive³²⁹, cette approche a été popularisée dans la seconde moitié des années 1990, par une abondance de publications sous les auspices de la *Harvard Business Review*.

Or, « plus une organisation devient complexe, plus le maintien de sa cohésion devient important. Jusqu'à présent, les entreprises s'appuyaient essentiellement

³²⁷ J.-F. CLAUDE, *L'éthique au service du management – Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, 2^e édition, Paris, Éditions Liaisons, 2002, p. 238

³²⁸ D. C. MENZEL, op. cit., p. 23

³²⁹ X. LEFLAIVE, op. cit., p. 79

sur une forte culture implicite. Or la diversité des collaborateurs devient trop grande pour que cela soit suffisant. »³³⁰ Comme nous l'avons vu précédemment,³³¹ l'évolution constante du monde du travail oblige les employeurs et le personnel à ajuster leurs modes d'interaction, et ce, afin que chacun s'y retrouve au meilleur de son compte. Pour l'employeur, il s'agit de la recherche d'une performance optimale de l'organisation du travail et du fonctionnement de l'entreprise afin de s'assurer que celle-ci obtienne les meilleurs résultats. Alors que pour les employés, il est question de la recherche d'une satisfaction optimale dans l'accomplissement de leurs fonctions sur la base desquelles ils ont été (ou se sont) engagés, et ce, afin de protéger au mieux leur motivation au travail. Pour ce faire, pour concilier les besoins des entreprises et des individus qui y travaillent, il s'agit, du point de vue de la sociologie du travail, « de réintroduire de la démocratie au cœur du fonctionnement organisationnel, de redonner du pouvoir aux salariés (...). »³³² Il est donc devenu nécessaire de poser les bases d'une éthique commune et explicite. L'intégration de la dimension éthique dans le management relève donc d'abord de l'engagement des dirigeants. »³³³

L'invitation à s'appuyer davantage sur des modes de collaboration est grande. Cela va même jusqu'à reconnaître le besoin de s'éloigner des leaders tentés de s'avancer seuls. En effet, comme le reprend Mintzberg dans sa plus récente publication³³⁴ en s'appuyant sur les travaux de Peter Drucker³³⁵, les acteurs du monde du travail sont invités à revoir la gestion et l'organisation, de même que le leadership et l'esprit de communauté, et ce, de façon à ce qu'en étant moins

³³⁰ S. MERCIER, op. cit., p. 21

³³¹ Nous référons entre autres au premier chapitre traitant du management des organisations, à la section 1.1 sur l'évolution des modes d'organisation du travail.

³³² V. de GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011, p. 314

³³³ S. MERCIER, op. cit., p. 20

³³⁴ H. MINTZBERG, *Gérer (tout simplement)*, traduit par Nathalie Tremblay de la publication anglaise « Managing », publiée en 2009, Montréal, Éditions transcontinentales, 2010, p. 276

³³⁵ P. DRUCKER, « There's More than One Kind of Team », Wall Street Journal, 11 février 1992, p. 16

soumises à l'influence de leaders héroïques, nos organisations soient plus démocratiques, moins autoritaires. Selon lui,

« par la promotion à outrance du leadership, nous faisons rétrograder toutes les autres personnes. Nous créons des groupes d'adeptes qui sont poussés à produire plutôt que d'exploiter la propension naturelle des gens à collaborer. La gestion efficace peut être considérée comme engageante et engagée, liante et connectée, aidante et soutenue. »

Autrement dit, des organisations qui s'appuient davantage sur la collaboration du personnel que sur leur soumission à des leaders vedettes sont davantage prometteuses d'une plus grande efficacité, d'un plus grand engagement du personnel selon les études auxquelles renvoient ces auteurs. La gestion efficace s'appuyant sur l'engagement des personnes qui assument ces fonctions interpelle ainsi au premier plan leur responsabilité.

En ce sens, les organisations doivent désormais penser le management selon une dynamique qui valorise la collaboration, c'est-à-dire qui s'appuie davantage sur l'*accompagnement* que sur la *direction*. Les chercheurs ont qualifié les entreprises qui utilisent de telles approches « d'entreprises apprenantes ». En effet, parce qu'elle ne peut répondre à un mode de prescription ou de contrôle technique, la professionnalisation du monde du travail et la crise d'identité qui en découle demandent des changements dans les approches de gestion. Aussi, le temps serait sans doute venu pour le monde Moderne de s'inspirer des pratiques des Anciens. En effet, « tout comme le citoyen athénien, le professionnel doit agir en fonction d'un savoir pratique qui suppose une compétence fondamentale : penser les valeurs qui guident son action. »³³⁶

³³⁶ A. LACROIX, *L'identité professionnelle en mutation*, dans Lyse LANGLOIS, (sous la direction de), « Le professionnalisme et l'éthique au travail », Québec, Presses de l'Université Laval, 2011, p. 74

Dans un tel contexte, il devient nécessaire de donner plus de place à la dimension humaine du travail, en ouvrant sur des dimensions autres qu'essentiellement techniques. Il ne s'agira pas pour autant de revenir à des approches axées sur la psychologie du travail, laquelle se centre sur l'individu pour accroître sa motivation au travail. Il semble plutôt préférable de créer les conditions organisationnelles qui ont un impact positif sur la satisfaction au travail, telle que la nature des projets, la participation ou l'influence sur la prise de décisions ou toutes occasions de créativité productive. Vu sous l'angle de la sociologie du travail, comme l'indique Dominique Méda, le bon usage de la force de travail en tant qu'indicateur de progrès, devrait être considéré comme apportant un bien, « (...) notamment en prenant soin de la nature dans laquelle il intervient, en n'usant pas prématurément le travailleur qui offre sa force de travail (...).»³³⁷ Pour l'exprimer en un mot, nous reprenons ses propos en affirmant ainsi que « nos modes de production devraient désormais *prendre soin* du monde. »³³⁸ Pour ce faire, elle nous invite à un retour au moment grec dans ce qu'il avait de meilleur : « le sens de la limite et de la mesure, la passion de la démocratie. »³³⁹

Il s'agit en d'autres termes de miser sur l'environnement capacitant comme le soutiennent Gaulejac³⁴⁰ et Lallement³⁴¹, « en considérant les salariés comme des sujets qui réfléchissent, qui ont le goût du travail bien fait et recherchent le sens de leur engagement dans la réussite collective. À condition que l'organisation leur apporte la sécurité et la considération dont ils ont besoin pour s'impliquer. »³⁴² Pour ce faire, il convient davantage pour les gestionnaires de favoriser l'émulation par la coopération plutôt que par la compétition. Pour que les managers réussissent à produire de l'organisation cohérente, la responsabilité de développer et d'animer des espaces collectifs de réflexion leur incombe.

³³⁷ D. MÉDA, *La mystique de la croissance*, Paris, Éditions Flammarion, 2013, p. 172

³³⁸ D. MÉDA, op. cit., p. 216

³³⁹ D. MÉDA, op. cit., p. 17

³⁴⁰ V. de GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011

³⁴¹ M. LALLEMENT, *Le travail sous tension*, Paris, La Petite Bibliothèque de Sciences Humaines, 2010

³⁴² V. de GAULEJAC, op. cit., p. 313

Ainsi, pour mieux faire face aux situations singulières et complexes, pour mieux gérer les nouvelles tensions qui se présentent et l'augmentation de l'incertitude dans les décisions, les entreprises auront avantage à concevoir un management fondé sur la gestion des valeurs, intégrant les dimensions éthique et déontologique. Cette conception d'un mode de gestion par valeurs est soutenue par divers chercheurs en psychologie organisationnelle. Nous référons notamment aux travaux de Dolan et Garcia³⁴³.

4.1 L'enjeu : démontrer l'apport nécessaire de l'éthique à une saine gestion

Comme nous l'avons démontré au chapitre précédent, l'entreprise ne peut être servie par une addition de diversités personnelles au risque de ne pouvoir assurer une offre de services équitable et d'une efficacité optimale. Le maintien de la cohésion des pratiques collectives sera donc facilité par des modalités éthiques de gestion des rapports interpersonnels, favorisées par une approche de coopération. En effet, dans une entreprise ou toute organisation, les décisions à prendre deviennent très vite complexes et comprennent presque toutes une dimension éthique. Comme le soutiennent des experts en sciences de la gestion, en plus de solliciter le personnel professionnel dans des situations répétées, « la prise de décision est au cœur du processus de management. »³⁴⁴ Lorsque la référence aux normes est insuffisante pour guider les choix ou la prise de décisions, il importe d'assurer un partage de points de vue en cohésion avec la mission publique de l'organisation. Des expériences occasionnelles permettent d'échanger sur des dilemmes et des situations complexes. Certaines problématiques reconnues peuvent faire l'objet de réseaux d'échange plus formels, sans nécessairement

³⁴³ S. L. DOLAN et G. GARCIA, *La gestion par valeurs. Une nouvelle culture pour les organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles, 1999

³⁴⁴ S. MERCIER, op. cit., p. 41

constituer encore ce que certains appellent des communautés de pratique. Pour mieux soutenir le personnel affecté aux services plus spécialisés, il pourrait être intéressant d'élargir les discussions pour mieux saisir les valeurs qui nous animent individuellement dans ces choix souvent isolés au quotidien. Cela pourrait permettre de contribuer à renforcer la construction d'une identité professionnelle, mieux comprendre ce qu'on attend de moi, ce qui doit et peut être.

Comme nous l'avons vu précédemment au premier chapitre, en quelques décennies, la condition humaine dans les entreprises s'est complètement transformée³⁴⁵. Les travailleurs se sont détachés du projet collectif qui les rassemblait pour se retrouver pratiquement seuls à l'avant-scène. La perte d'identité professionnelle³⁴⁶ a fait en sorte d'accentuer l'importance des repères qui peuvent contribuer à guider l'action. Avec à la clé, l'augmentation de la pression sur la responsabilité des individus. Comme le souligne Jean-François Claude, « Nous sommes entrés dans *l'économie de la personne* où l'homme, dans sa personnalité et ses qualités individuelles, constitue une part de plus en plus grande de la valeur ajoutée des produits et des prestations. »³⁴⁷ L'entreprise doit par conséquent pouvoir compter sur du personnel autonome donnant le meilleur de lui-même.

Or, pour soutenir la prise de décision raisonnable et s'assurer de la bonne conduite des professionnels dans les situations complexes, il est reconnu que des repères normatifs sont utiles pour *réduire l'incertitude individuelle*. C'est en cela que l'éthique réflexive, telle que définie à la section 3.3, peut s'avérer un outil d'aide à la prise en charge de la régulation autonome. Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, il est toutefois moins évident de s'assurer de la systématisation de tels repères dans une organisation et donc que l'apport de l'éthique soit également

³⁴⁵ Nous référons notamment aux travaux de Michel LALLEMENT, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Gallimard, 2007

³⁴⁶ C. DUBAR, *La crise des identités – L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2010

³⁴⁷ J.-F. CLAUDE, op. cit., p. 239

reconnu pour *réduire l'incertitude institutionnelle*, même si cela peut l'aider à se protéger de ses zones de vulnérabilité, de situations à risque.

Ainsi, comme nous l'avons vu au chapitre 3, bien que l'éthique soit d'abord une affaire individuelle à travers laquelle chaque personne détermine sa propre conduite, l'entreprise en tant que collectif, organisation ou société légitime autour de la production de biens et de services, s'avère également responsable de la conduite du personnel, et ce, par son mode de fonctionnement et des conditions de vie qu'elle instaure. Ainsi, le fait de pouvoir faciliter les échanges entre des individus et des groupes qui ont des points de vue divergents s'avère un moyen reconnu pour s'assurer d'une compréhension commune du sens des actions d'une entreprise, de ses orientations et des valeurs qui y sont associées. La capacité de réagir aux changements imprévisibles est considérée comme une aptitude essentielle d'un leader dans le contexte actuel.³⁴⁸ Or, comme il a déjà été souligné, il ne suffit pas qu'une entreprise élabore une politique en matière d'éthique pour résoudre les dilemmes auxquels elle peut faire face. « It would be naive to think that devising a corporate ethics policy is easy or that simply having a policy will solve the ethical dilemmas companies face. »³⁴⁹ Dans une perspective traditionnelle, on s'attendrait à ce que l'entreprise mette en place les dispositifs adéquats et s'assure de la permanence des mécanismes de gestion les plus efficaces. Mais, sans le contexte actuel, la mise en place de solutions adaptées et durables ne semble pas évidente.

Aussi, pour mieux saisir les voies de passage qui rejoignent les saines pratiques de gestion et déterminer comment elles se déploient, compte tenu de la responsabilité qui incombe aux décideurs, nous situons d'abord le contexte de la

³⁴⁸ A. DAY et K. POWER, *Trois clés pour diriger*, extrait de Rotman Magazine de l'École de Management de Toronto, publié dans la Revue PREMIUM, Magazine Les Affaires, septembre-octobre 2011, p. 16

³⁴⁹ BAGLEY, Constance E., « The Ethical Leader's decision Tree », dans *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Volume 81, Février 2003, pp. 18-19

gouvernance des services publics. Nous cernons ensuite ce qu'on entend par le développement d'une compétence éthique ou davantage, d'une culture éthique. Enfin, nous définissons ce concept de la gestion du risque et surtout, ce que son application implique en matière de management éthique, en particulier en ce qui concerne le déploiement de la responsabilité des organisations de services publics et des personnes qui y travaillent, les agents publics.

4.2 La gouvernance

Comme nous l'avons vu au premier chapitre traitant de l'évolution des modes d'organisation, les politiques de l'OCDE ont influencé les modes de gestion au sein de l'administration publique en incitant les administrations publiques à s'inspirer des modes de gestion du privé qui s'appuient sur des impératifs d'efficience, d'efficacité et d'imputabilité au regard de l'atteinte des résultats.³⁵⁰ Transposés à l'administration publique, ces conditions n'ont pas que des effets négatifs au sens de contraintes sur la gestion de politiques sociales. En effet, de tels impératifs ont entraîné certains changements dans les modalités de gouvernance, rendant plus visible et effective la responsabilité de gestion des dirigeants. En grande partie grâce à cette nouvelle approche de la gestion publique, les concepts de gouvernance, d'imputabilité, de gestion des résultats et de reddition de compte font maintenant partie du paysage des institutions publiques.

Outre ces nouvelles approches managériales, de nouvelles formes de coordination ont été développées au cours des dernières années en réponse aux défis que pose la dispersion organisationnelle provoquée par la complexité et la diversité des situations à prendre en compte. Dans un tel monde dispersé, comme « le centre

³⁵⁰ Nous référons notamment aux travaux de D. C.MENZEL, *Ethics Management for Public Administrators – Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2007

ne peut plus contrôler »³⁵¹, de nouvelles formes d'organisation mieux adaptées ont été mises en place. Plus flexibles, elles permettent davantage d'assurer des ajustements rapides et suscitant de nouvelles formes de gouvernance. Comme l'affirme d'ailleurs Gilles Paquet³⁵², « La gouvernance est enfant de la complexité. »

En fait, issue de la complexité, la gouvernance est une affaire de gestion. Elle consiste en « la totalité des différents moyens par lesquels les individus et les institutions, publiques et privées, gèrent leurs affaires communes. »³⁵³ Les principaux éléments caractéristiques de la gouvernance d'une organisation (gouvernement, université, entreprise, organisme public) consistent ainsi en une mission claire, la responsabilité et l'obligation de rendre compte, la transparence et la représentation, la bonne intendance et une continuité assurée, la flexibilité et la simplicité. En pratique, comme l'avance Jean-Pierre Gaudin³⁵⁴, la gouvernance implique la coordination négociée des différents acteurs sociaux et politiques concernés et signifie pour eux la construction de références communes.

La reddition de comptes s'avère pour sa part être incontournable pour appuyer une approche solide d'imputabilité puisqu'elle oblige la transparence des résultats et la documentation des moyens pour y parvenir auprès de ceux envers lesquels ces services ou produits sont offerts. Dans le cas d'un organisme public, une telle reddition de comptes se présente en double : devant le bâilleur de fonds (citoyens : individus et corporations) et devant le milieu (citoyens et leurs représentants : les députés élus, les organismes de défense des droits, les parties prenantes). Dans ce cas-ci, la reddition de comptes porte sur la qualité et l'équité et tient maintenant davantage compte de la capacité relative de payer les services.

³⁵¹ G. PAQUET, op. cit., p. 19

³⁵² G. PAQUET, *Gouvernance : mode d'emploi*, Montréal, Liber, 2008, p. 17

³⁵³ M. MAESSCHALCK, *Normes et contextes*, Éditions OLMS, Europe, 2001, p. 311

³⁵⁴ J.-P. GAUDIN, *Pourquoi la gouvernance ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002, p. 130

La reddition de comptes est associée à la gestion axée sur les résultats, implantée au début des années 1990, laquelle s'inscrit, comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, dans le courant du *nouveau management public*. Alors qu'il occupait la fonction de secrétaire général du Conseil exécutif au Gouvernement du Québec, Louis Bernard soutenait au sujet de l'imputabilité des fonctionnaires : « La modernisation de notre fonction publique a pour but de permettre à l'administration québécoise de fournir de meilleurs services aux citoyens et aux entreprises en axant sa gestion sur les résultats plutôt que sur les moyens, en responsabilisant davantage les fonctionnaires et en leur conférant plus de liberté d'action, mais également en les rendant directement et publiquement imputables de leur gestion. »³⁵⁵

Ce nouveau cadre de gestion annonce une imputabilité ouverte des agents à l'égard des résultats. Or, l'obligation démocratique de rendre des comptes appelle à une grande prudence. En ce sens, il convient de souligner le changement de perspective relativement à la responsabilité qu'a entraînée ce nouveau cadre de gestion. En effet, comme nous l'avons vu au second chapitre,³⁵⁶ la responsabilité se positionne désormais de façon différente face à l'action, et ce, tant pour les individus que pour les organisations. Bien qu'elle se rapporte à l'imputabilité, l'application du concept de responsabilité suggère une évaluation « après coup » au sens *d'être tenu responsable* des résultats ». Or, dans ce contexte des nouvelles modalités de gestion des services publics où tout est posé de façon ouverte et annoncé a priori, la responsabilité se définit davantage comme une manière de *se tenir responsable*, ce qui impliquerait un engagement à tenir sa promesse.

³⁵⁵ M.-È. BOURQUE Lapointe, M. BOYER et M. JUTRAS, *La compétence éthique du gestionnaire public : un atout précieux*, cité dans « Éthique et gouvernance publique – Principes, enjeux et défis », sous la dir. de Yves BOISVERT, Montréal, Liber, 2011, p. 248,

³⁵⁶ Voir à la p. 99, en particulier en référence aux travaux de J.-L. GENARD, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les éditions du Cerf, 1999

À l'instar du secteur privé, la performance économique des structures de prestation de services publics fait maintenant partie des enjeux de gestion des institutions publiques. La sensibilité aux aspects politiques est toutefois beaucoup moins présente dans le secteur privé, et ce, mis à part les projets qui ont un impact direct sur le bien commun. Le secteur privé est redevable devant les actionnaires (résultats financiers) et ses clients (qualité et image de responsabilité sociale). Dans le secteur public, la pression sur les fonctionnaires demeure constante pour les inciter à concilier la pression sur la réduction de l'offre de services ou des choix stratégiques, au détriment du plus grand nombre. L'équilibre entre la réduction du coût des services et le maintien ou l'amélioration de la satisfaction de la clientèle n'est pas une mince affaire, voire un mince paradoxe.

4.3 L'éthique en prévention pour réduire l'incertitude institutionnelle

Dans ce contexte, pour agir en réel soutien aux individus aux prises avec des dilemmes, des enjeux, qui confrontent des valeurs et pour que les organisations s'assurent de bien contrôler les risques qui sont en cause, la gestion éthique doit être déployée à tous les niveaux de l'organisation. Pour ne rien laisser au hasard, le déploiement d'une approche systémique ou d'un système intégré de gestion sera requis.

Ainsi, la planification des activités et la prise de décision sont au moins orientées par la responsabilité déontologique de respecter la mission et donc de considérer ce respect comme un devoir. De façon complémentaire et essentielle, le partage de la raison d'être et des valeurs institutionnelles que permet l'éthique réflexive, et la mise en place de modalités facilitant cette compréhension au quotidien ne peuvent qu'enrichir l'éventail des possibles devant la complexité des situations en cause tout en offrant un soutien accru à la prise de décision individuelle. Dans ces conditions, les intervenants et les gestionnaires seraient davantage susceptibles

d'accepter de franchir un pas supplémentaire dans la responsabilité ou l'engagement personnel qui est ainsi sollicité envers eux pour servir autrui.

En ce sens, l'éthique organisationnelle, au sens de l'éthique appliquée par et dans une organisation, s'inscrit sous l'angle d'une modalité de gouvernance qui, en outillant mieux le personnel, peut permettre aux institutions de mieux gérer leurs risques au quotidien. Comme nous l'avons défini en s'appuyant sur les travaux de Clegg (au chapitre 3, p. 137)³⁵⁷, l'éthique commence lorsque des situations ne correspondent pas exactement à aucune règle, lorsque la décision doit être prise sans substitution. La reconnaissance du besoin institutionnel de s'appuyer sur des procédures de travail davantage empreintes d'humanité ne sera stimulée que si elle représente un outil d'amélioration de la gestion de l'entreprise. De telles pratiques de gestion comportent toutefois des exigences qu'il importe de considérer, notamment le temps. En effet, cela suppose que les conditions essentielles pour mener à terme les questionnements éthiques dans la pratique soient reconnues et qu'on y consente l'effort requis, en particulier le temps, qui entre toujours en conflit avec l'urgence d'agir.

En considérant que ces modalités de gestion qui soutiennent la prise de décision dans les situations complexes soient utiles pour réduire l'incertitude individuelle, la systématisation d'un tel recours dans une organisation doit également passer par la reconnaissance de son utilité pour réduire l'incertitude institutionnelle, c'est-à-dire, aider l'organisation à se protéger de tout dérapage en gérant mieux les risques éthiques.

Dans une organisation de services publics, le défi qui se pose continuellement aux dirigeants est de parvenir à répondre aux attentes des citoyens envers une prestation de services optimale, efficace et efficiente (au moindre coût possible), et à concilier les valeurs démocratiques, et ce, dans un environnement politique

³⁵⁷ S. CLEGG, M. KORNBERGER, and C. RHODES, *Business Ethics as Practice*, British Journal of Management, Vol. 18, 107–122 (2007), p. 109

marqué par la complexité. En fait, dans un monde où le pouvoir, les ressources et l'information sont multiples, diversifiés et répartis entre plusieurs mains, chaque preneur de décision se retrouve dans un enchevêtrement de relations avec des personnes et des groupes, tous porteurs d'attentes à l'égard du professionnel qui représente l'organisation de services. Bien qu'apparemment légitimes en soi, ces attentes ne sont pas toujours compatibles avec la mission de l'organisation ou les priorités de la période concernée, compte tenu des impératifs budgétaires.

Cette complexité se retrouve non seulement dans la multiplicité des demandes et leur diversification constante, mais également dans l'exigence accrue du chemin requis pour y trouver les réponses les mieux adaptées. La capacité des individus se retrouve ainsi limitée par la diversité des connaissances nécessaires pour maîtriser la recherche de solutions adaptées, compte tenu de diverses contraintes.

Une approche qui privilégie la mise en commun de valeurs, reconnues comme structurantes de l'action, fait en sorte que celles-ci ne s'imposent pas de l'extérieur, mais de l'intérieur de la pratique. Dans une situation complexe, un espace à la décision autonome est requis dans l'actualisation de ces valeurs. L'actualisation des valeurs partagées ne dépend toutefois pas que des gestionnaires. Le défi est grand de s'assurer que les individus agissent de façon responsable, avec efficacité, tout en s'inscrivant dans le corridor des orientations organisationnelles. Pour assurer la préservation d'une culture de gestion performante des services publics, la cohabitation de mécanismes qualifiés d'hétérorégulateurs (s'appuyant sur des valeurs implicites, par exemple des codes de déontologie) conjugués à des conditions facilitant l'émergence de comportements éthiques autorégulés, est essentielle, et ce, malgré l'exigence que ces dernières impliquent, considérant le temps et l'engagement requis.

À la rigueur et la loyauté qu'impose le respect des règles définies s'ajoutent notamment l'intégrité et la responsabilité qu'exige le recours à des modalités qui engagent l'individu, lorsque les marges de manœuvre sont plus grandes, les

balises floues et l'incertitude présente, compte tenu de la complexité des situations. Comme nous l'avons déjà souligné, cet engagement de la responsabilité peut se déployer avec une plus grande sécurité pour les individus et les organisations par l'effet de soutien et d'accompagnement que permet une approche réflexive de l'éthique. Pour ce faire, pour agir en réel soutien aux individus aux prises avec des dilemmes, des enjeux qui confrontent des valeurs, et pour que les organisations s'assurent de bien contrôler les risques qui sont en cause, la gestion éthique doit être déployée à tous les niveaux de l'organisation.

En effet, pour ne rien laisser au hasard, le déploiement d'une approche systémique ou d'un système intégré de gestion des risques sera requis. C'est ce que Froman affirme lorsqu'il dit que « nous nous dirigeons vers une logique de responsabilité et de stratégie de progrès dont les systèmes de management sont de puissants outils pour maîtriser la complexité de notre monde industriel. Leur intégration ne peut qu'augmenter leur efficacité tout en nous dirigeant vers une démarche de progrès interne à tous les niveaux hiérarchiques. »³⁵⁸ Une démarche d'intégration amène l'organisme à maîtriser l'ensemble de ses risques et à améliorer ses performances par la prise en compte harmonisée, cohérente et globale de la qualité. Une approche systémique permet de mettre en résonance les attributs propres à chaque système, ce qui permet d'augmenter leur efficacité. Et c'est à ces conditions d'une gestion éthique ainsi déployée à tous les niveaux de l'organisation qu'il peut être possible d'agir réellement en prévention, en gérant mieux les risques éthiques et ce faisant, aider l'organisation à se protéger de tout dérapage. Maintenant que nous comprenons bien l'importance de déployer la gestion éthique à tous les niveaux de l'organisation, nous nous arrêtons sur les valeurs, une modalité essentielle, porteuse pour tous, gestionnaires et employés, qui peut rejoindre les rejoindre à tous les échelons hiérarchiques.

³⁵⁸ B. FROMAN et coll., *Management intégré – 100 questions pour comprendre et agir*, Paris, AFNOR (Association française de normalisation), 2005, 226 pages

4.4 Les valeurs organisationnelles

Pour actualiser sa mission, l'institution publique ou l'entreprise privée doit non seulement cerner ses zones de vulnérabilité pour mieux gérer ses risques, mais également dégager la vision du projet d'organisation qu'elle entend réaliser, de même que les valeurs sur lesquelles elle s'appuiera pour ce faire. Dans le contexte d'une institution publique où l'image projetée dans le milieu peut participer au risque, il importe de bien s'assurer de cerner la fonction politique de l'organisation et de valoriser le sentiment de servir la collectivité et l'intérêt public. De plus, comme l'organisation de services publics doit assumer cette responsabilité envers tous les citoyens qui ont besoin de ses services, elle doit autant que possible s'assurer de réduire les écarts, de limiter les variations individuelles, bref d'optimiser la cohérence de l'ensemble des décisions prises par son personnel à l'égard des citoyens, en conformité avec sa mission, et ce, afin d'assurer l'équité dans l'offre de services.

Comme il a été démontée au premier chapitre, pour plusieurs sociologues, cette nouvelle situation où nous sommes confrontés à un ensemble de possibilités d'actions sans pouvoir nous référer à un cadre de référence préétabli pour appuyer nos choix d'action se généralise, dans le contexte actuel où l'espace public est assimilé à un ensemble de situations de concurrence et d'opportunités alors que la coordination des actions n'est jamais acquise. L'unité subjective de l'acteur n'étant plus donnée, elle doit être construite par l'individu lui-même, en référence notamment à son expérience humaine. Et cette expérience humaine touche tout autant la dimension socioaffective de ses relations avec ses proches que le contexte de travail qui l'entoure et les valeurs de l'organisation. Ce qui fait dire à Dubet que « l'individu devient incertain, fragmenté, contraint de gérer des logiques

opposées et le sujet n'est plus enraciné dans un stock homogène de valeurs et d'identités, il est disséminé et décentré. »³⁵⁹

Dans ce contexte, les valeurs agissent comme un pilier de référence sur lequel s'assoit la culture organisationnelle. En soutien à cette affirmation, nous nous appuyons sur la définition de la culture organisationnelle développée par Schein³⁶⁰, et reprise au point 4.5 ci-dessous. De plus, selon l'OCDE, les valeurs « (...) représentent les principes communément admis qui influent sur notre perception de ce qui est bien et convenable. »³⁶¹ Du point de vue des individus, les valeurs sont celles qui sont portées ou peuvent s'acquérir, changer, se moduler selon les diverses expériences. « Les valeurs et les conceptions du monde portées par le soi sont comme des produits de l'héritage et de l'appropriation »³⁶². Du point de vue des organismes publics qui recrutent du personnel au service des citoyens, il importe de situer la part de cet *héritage* qui doit être pris en compte, au sens notamment du profil des valeurs des personnes à embaucher et à retenir en emploi. Il en est de même de la part de l'héritage de l'organisation que les dirigeants souhaitent encourager, favoriser dans l'appropriation des valeurs qui la caractérisent et qui teintent la mise en opération concrète de sa mission de services. Ces valeurs ressortent généralement en appui de la définition de la mission d'une organisation et de son offre de services. Elles se retrouvent inscrites au code d'éthique et surtout, elles s'expriment à travers la culture de l'organisation.

³⁵⁹ F. DUBET, op. cit., p. 69.

³⁶⁰ E. H., SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, 4e édition, published by Jossey-Bass, San Francisco, 2010. Cette 4e édition reprend la définition initiale élaborée en 1985.

³⁶¹ OCDE, *Renforcer l'éthique dans le service public : les mesures des pays de l'OCDE*, Paris, OCDE, p. 9

³⁶² J.-M. LAROUCHE et G.-A. LEGAULT, « L'identité professionnelle – Construction identitaire et crise d'identité », dans *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Montréal, PUQ, 2003, p. 22

4.5 Le développement d'une culture éthique

La référence aux valeurs organisationnelles telles que définies et affichées dans les déclarations de services à la clientèle et surtout leur intégration aux pratiques de tout le personnel exige un encadrement de gestion cohérent en ce sens, à tous les niveaux de direction. En effet, le management doit pouvoir aider le personnel à se construire une conduite qui répond aux attentes de l'organisation. C'est pourquoi le développement d'une culture éthique partagée entre les employés et l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, devrait permettre le rapprochement nécessaire à une gestion efficiente des ressources, et ce, en considérant une maîtrise optimale des risques, en particulier ceux reliés à la prise de décision du personnel. La culture organisationnelle influence les comportements individuels, la prise de décision et, en ce sens, peut être considérée comme un outil de gestion. Pour soutenir ces propos, nous nous appuyons sur la notion de culture organisationnelle développée par Schein (comme il est annoncé ci-haut), celle-ci étant largement reconnue dans le domaine de la recherche, de la gestion des ressources humaines et de l'administration des affaires. La culture organisationnelle se définit comme un ensemble modélisé d'hypothèses inventées, découvertes ou développées par un groupe afin de faire face à des problématiques d'adaptation à l'environnement externe et d'intégration interne. Ces hypothèses fondamentales sont enseignées aux nouveaux membres du groupe à titre de lignes directrices pour percevoir, rationaliser et réagir en relation avec les problèmes internes et externes. Le modèle conçu par Schein présente trois niveaux cognitifs distincts et indissociables pour définir la culture organisationnelle. On retrouve d'abord les suppositions générales, c'est-à-dire les modèles d'interprétations cognitifs selon lesquels un groupe analyse et interprète des événements, des relations, des faits ou des conversations pour guider l'action collective. Ces hypothèses forment un système qui englobe les croyances que les membres du groupe ont envers les comportements, les relations humaines, la réalité et la vérité. Le deuxième niveau de la culture organisationnelle se

matérialise dans les valeurs épousées par les membres de l'organisation. Ces dernières permettent d'expliquer les comportements, les actions, les jugements et les décisions prises par le groupe. Le dernier niveau est la manifestation la plus visible de la culture ; il s'agit de créations et d'artéfacts qui représentent la culture de l'organisation. Ces artéfacts englobent notamment la structure de pouvoir de l'organisation, les dynamiques de travail et les technologies. La signification, l'utilisation et les conséquences de ces manifestations de la culture lui permettent de s'amplifier et de se solidifier.

Du point de vue d'experts³⁶³ qui ont analysé la question, certaines caractéristiques se dégagent des leaders reconnus comme étant éthiques et parmi ces traits, se retrouve le processus de décision : « Les décisions sont fondées sur des principes tels que la règle d'or, l'équité et la règle de divulgation (me sentirais-je à l'aise si mes actes étaient connus du public ? ou *flashlight and newspaper test*). »³⁶⁴

En situation de travail, la performance peut être associée autant au travail bien fait qu'à un bon comportement. Et si la culture institutionnelle n'est pas stable, c'est-à-dire qu'elle change souvent, cela peut entraîner de l'insécurité chez le personnel qui sera alors ambivalent face au respect de la règle, ne sachant ni quel comportement n'est privilégié ni quelle performance n'est véritablement recherchée. Malgré cette ambiguïté, la question du comportement est pourtant devenue très présente dans les entreprises. C'est pourquoi la seule compétence technique n'est plus suffisante pour travailler de façon responsable et diriger des équipes de travail. Face à ce constat, les nouveaux courants de gestion des ressources humaines ont mis l'accent sur le développement des compétences au cours des dernières années. Aussi, il peut sembler opportun et favorable de privilégier une approche de développement de l'éthique qui serait axée sur

³⁶³ L. K. TREVINO, M. BROWN et L. P. HARTMAN, « A qualitative investigation of perceived execution ethical leadership : Perceptions from inside and outside the executive suite », *Human Relations*, vol. 56, no 1, p. 5-37, 2003

³⁶⁴ Cité par M. DION et M. FORTIER, op. cit., p. 300

l'amélioration des compétences éthiques, soutenue par des programmes de gestion des ressources humaines. Or, comme le souligne Jean-François Claude³⁶⁵, il importe toutefois de considérer avec une certaine prudence l'approche de l'éthique en terme de compétence. En effet, il pourrait être tentant de confier à la seule responsabilité individuelle, le soin de s'assurer du maintien et de l'amélioration d'une telle compétence personnelle et professionnelle. Or, bien qu'il appartienne à l'individu de veiller au développement de ses propres ressources et s'engager pour une entreprise qui réponde à ses aspirations, il revient aux organisations d'offrir au personnel un terrain favorable au développement de leur compétence, à l'échange et à la cohésion des actions, convergentes à la réalisation optimale des projets de collectifs. Bien davantage qu'une habilité individuelle, le comportement responsable qui intègre la réflexion en éthique est fondé sur des valeurs d'engagement personnel et professionnel, comme la justice, l'équité et au centre desquelles se retrouve l'intégrité. La compétence éthique se retrouve ainsi intégrée aux pratiques du personnel, retrouvant ainsi plus facilement le chemin de réflexion requis avant d'engager l'action lorsque des dilemmes se posent. Comme le souligne Luc Bégin, « cette notion de compétence éthique est fortement en lien avec l'idée d'autonomie de jugement. »³⁶⁶

Pour s'assurer de la présence d'un comportement responsable qui intègre la réflexion en éthique chez tout le personnel, il faut appuyer ces valeurs sur tous les pans de la structure de l'organisation, en commençant par la haute direction. Une véritable gestion éthique se retrouvera par conséquent intégrée dans la culture de l'organisation seulement si le souci éthique est présent à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. C'est en ce sens que se retrouvera redéployée la responsabilité requise pour intégrer l'éthique dans les pratiques professionnelles.

³⁶⁵ J.-F. CLAUDE, op. cit., p. 238

³⁶⁶ L. BÉGIN, « La compétence éthique en contexte organisationnel », dans L. Langlois, *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, PUL, 2011, p. 106

En fait, on doit pouvoir compter sur la capacité des directions à s'assurer de la cohérence entre l'action attendue des travailleurs et les attentes de l'institution. Comme on l'a vu dans la première partie, on ne peut plus continuer à concevoir le travail comme une délégation d'ordres du haut vers le bas de la hiérarchie en espérant la réalisation de la commande et la conformité des comportements aux normes établies. Autrement dit, il s'agit de prendre en compte la complexité et la singularité du travail afin de permettre aux travailleurs d'assumer l'incertitude constante à laquelle ils seront confrontés dans la réalisation de leurs tâches et la formulation de leurs décisions. De l'avis d'experts en management, comme le présente Linda Fisher Thornton³⁶⁷, lorsqu'on fait ressortir le meilleur des personnes à travers un leadership éthique, celles-ci offrent leur créativité, leurs idées et de l'enthousiasme au travail. Comme le soutiennent maintenant les sociologues du travail, « il faut considérer les salariés comme des sujets qui réfléchissent, qui ont le goût du travail bien fait et recherchent le sens de leur engagement dans la réussite collective. À condition que l'organisation leur apporte la sécurité et la considération dont ils ont besoin pour s'impliquer. »³⁶⁸

Enfin, du point de vue des organisations de services publics, comme nous l'avons vu précédemment, compte tenu notamment de l'engagement à rendre compte, il importe également de s'assurer d'une gestion des risques en endossant une posture préventive. Cela implique de considérer les risques bien au-delà de ceux relatifs à la « déviance », interpellant principalement l'intégrité des individus. En effet, mentionnons entre autres que le maintien d'une offre de services de qualité au moindre coût possible demeure au centre des préoccupations des services publics, en plus de devoir considérer l'ajustement de celle-ci compte tenu de la diversification des besoins. Soulignons enfin que, quel que soit le contexte, du point de vue des citoyens, cette offre de services doit être rendue de la façon la

³⁶⁷ L. FISHER THORNTON, *Consistent Ethical Leadership Increases Employee Engagement*, Management Blog, ATD-Association for Talent Development, Janvier 2014 : « When we bring out the best in people through ethical leadership, they will want to bring their creativity, ideas, and enthusiasm to work. »

³⁶⁸ V. DE GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011, p. 313

plus équitable possible. Considérant la complexité de certaines situations, il peut s'agir d'un enjeu non négligeable pour les organisations, de même que pour les agents publics chargés, souvent seuls, d'engager la réponse à ces diverses demandes.

Aussi, pour tenter de mieux saisir les voies de passage d'une gestion éthique davantage intégrée dans les organisations de services publics, nous nous arrêtons d'abord aux enjeux concernant la gestion des risques, en situant ce concept et ce qu'il implique. Car, comme le soutient Boisvert :

« La gestion des risques éthiques est l'une des avenues les plus prometteuses pour l'éthique organisationnelle. (...) la gestion des risques est plutôt un signe de responsabilité, puisqu'elle démontre la volonté qu'a la direction de travailler en mode préventif plutôt qu'en mode réactif. »³⁶⁹

4.6 La gestion du risque

La gestion du risque peut être comprise de bien des manières. De façon générale, comme le soutient George Dionne : « La gestion des risques a pour but de créer un cadre de référence aux entreprises afin d'affronter efficacement le risque et l'incertitude. (...) Le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques fait partie du développement stratégique de l'entreprise. »³⁷⁰ Développée après la Seconde Guerre mondiale, la gestion des risques a longtemps été associée au domaine de l'assurance puis des produits dérivés touchant les risques financiers qui ont pris forme au cours des décennies suivantes. Comme le précise

³⁶⁹ Y. BOISVERT, op. cit., p. 60

³⁷⁰ G. DIONNE, *Gestion des risques : histoire, définition et critique*, Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport, HEC Montréal, Janvier 2013

Dionne, c'est au cours des années 1990 que la gestion des risques intégrée a été introduite et que la gouvernance des risques est devenue essentielle.

Comme il est noté dans un article récent de la revue de gestion du secteur public, la gestion des risques (Enterprise risk management – ERM) permet d'anticiper et de prévenir l'impact négatif de certaines actions :

« When ERM was introduced, it challenged companies to go beyond mathematical, easy to measure risks focused on financial controls and to consider crucial risks related to reputation, operations, legal, human resources and IT. »³⁷¹

On distingue généralement deux catégories d'actifs : les financiers et les non financiers. Du point de vue des risques financiers, dans le contexte des grands scandales qui ont eu lieu au cours des dernières années, les gouvernements ont tenté d'instaurer des règles de gestion qui ne sont pas toujours avérées suffisantes. Du point de vue d'experts³⁷² qui ont analysé cette question, les raisons qui ont mené à de telles crises (par exemple celle de Goldman Sachs) réfèrent à l'insuffisance de structures facilitant la résolution de dilemmes éthiques ou la gestion préventive de ceux-ci. Dans ce contexte, l'instauration de règles s'avère réactive et insuffisante pour prévenir des dérapages et même des désastres. Ainsi, « (...), la gestion des risques est trop souvent traitée comme une question de conformité à laquelle on peut répondre en élaborant une foule de règles et en s'assurant que tous les salariés les suivent. »³⁷³ Or, comme le soulignent ces experts, « Une gestion des risques fondée sur des règles ne diminue ni la

³⁷¹ D. CODERRE et G. RICHARDS, « Intégrer la gestion du risque et de la performance : proposition d'un modèle », *Optimum Online – la revue de gestion du secteur public*, vol. 44, numéro 2, 2014, référant aux propos de Lawrence Richter Quinn. 2009. *The Evolution of Enterprise Risk Management*. February 26,

³⁷² Nous référons notamment à une publication récente : C. LUETGE et J. JAUERNIG (sous la dir. de), *Business Ethics and Risk Management*, Springer Netherlands, décembre 2013

³⁷³ A. MIKES et R. KAPLAN, *Gestion des risques : un nouveau modèle*, Magazine HARVARD BUSINESS REVIEW – FRANCE, Avril-Mai 2014, p. 1

probabilité ni l'impact d'un désastre (...) tout comme cela n'a pas empêché l'effondrement de nombreuses institutions financières durant la crise du crédit de 2007-2008. »³⁷⁴

Il faut dire qu'en matière d'éthique dans les organisations de services publics, nous débordons le cadre des risques financiers, touchant également à divers niveaux, des risques politiques, compris au sens large. Aussi, de façon à tenter de situer cette nouvelle perspective, nous proposons de nous appuyer sur un cadre de référence reconnu, défini dans le second rapport du COSO.³⁷⁵ Il importe de préciser que les principes de base contenus dans ce cadre de référence se retrouvent généralement dans d'autres outils semblables. Le cadre de référence proposé par la COSO situe d'entrée de jeu le fait que l'incertitude soit une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation et que l'un des principaux défis de la direction est de déterminer le degré d'incertitude acceptable pour optimiser la création de valeur. Ainsi, la valeur de l'organisation peut être maximisée lorsque la direction élabore une stratégie, fixe des objectifs et déploie les ressources nécessaires. Bien que la gestion des risques soit l'affaire de tous, la haute direction d'une organisation en assume seule la responsabilité. D'autres dirigeants assument toutefois des responsabilités fondamentales de support (directeur financier et auditeur interne, etc.) et le conseil d'administration exerce une surveillance étroite à cet égard. Le fait qu'une telle responsabilité relève (intéresse et interpelle) de la haute direction permet d'instaurer une approche intégrée de

³⁷⁴ A. MIKES et R. KAPLAN, op. cit., p. 1

³⁷⁵ Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension, ce standard s'appelle aussi COSO. En 2002, en réponse aux scandales financiers et comptables (Enron, Worldcom, etc.), le Congrès américain promulgue la loi Sarbanes-Oxley (the Sarbanes-Oxley Act ou SOX act). Cette loi oblige les sociétés faisant appel à l'épargne publique à évaluer leur contrôle interne et à en publier leurs conclusions. En France, la Loi de sécurité financière, promulguée peu après en 2003, a également contribué à sa diffusion. Le référentiel initial appelé COSO 1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO 2. Voir : COSO – 2^e Rapport – traduit par IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), Price Waterhouse-Coopers, Landwell, Éditions d'Organisation, Paris, 2005

gestion des risques. Comme nous le verrons, c'est dans ce contexte qu'une gestion éthique des organisations peut être instaurée.

En effet, dans le cas d'organisations bureaucratiques complexes comme les administrations publiques, outre la qualité des services et des produits, divers éléments sont maintenant pris en compte dans les processus de décision et de reddition de compte. Ces éléments sont le plus souvent inscrits dans la mission et les valeurs de l'organisation. C'est le cas notamment des questions relatives à la protection de l'environnement et du développement durable, de la transparence et de l'éthique, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Avec le développement des connaissances et surtout leur plus grande accessibilité, il est devenu indispensable de prendre en considération ces différents éléments au moment d'élaborer et de gérer les projets menés par l'organisation. Il en va ainsi des implications environnementales d'un projet, même si ce dernier a d'indéniables avantages économiques. Considérer ces multiples variables qui évoluent et se modulent rapidement exige une grande capacité d'adaptation, une lecture ajustée des besoins de la clientèle et de la capacité d'organiser les services.

Comme le soulignent Clegg et coll.³⁷⁶, ce besoin de flexibilité engendre une recherche de souplesse à tous les niveaux de la vie de l'entreprise : ses modes de financement, de production et d'organisation du travail de même que ses modes de décision, créant ainsi une forte pression chez les dirigeants et les gestionnaires pour recourir à de nouveaux modes de gestion. Les frontières traditionnelles des bureaucraties modernes se décomposent pour se recentrer autour d'un mode de « gestion de projets », répondant mieux aux impératifs de flexibilité. Les formes de l'activité productive ont ainsi grandement évolué et les modalités de gestion des personnes se sont modifiées. Il en est allé de même avec la représentation que les entreprises se sont faite de leur responsabilité et de celle qu'elles reconnaissaient à leurs commettants.

³⁷⁶ S. CLEGG, M. Harris, et H. Hopfl, *Managing modernity : Beyond Bureaucracy ?*, Oxford University Press, 2011, 326 pages

Si la culture individualiste³⁷⁷ du monde moderne a influencé le souci accru que nous portons actuellement à l'égard de ce qui touche à la « protection de la vie » ou de la qualité de vie, on ne saurait lui attribuer à elle seule la motivation de telles retombées. Quoi qu'il en soit, ces nouvelles considérations conduisent forcément à des modalités différentes de prise de décision, ne serait-ce qu'en considération du futur, même à court terme.

De la même manière, la prise en compte d'éléments préventifs (prévention des accidents, risques, etc.) dans toute élaboration de projets est de plus en plus présente au sein des systèmes de gestion. Dans le cadre de l'organisation des services publics, les valeurs sous-jacentes à ces nouvelles modalités de gestion côtoient celles qui sont requises par les impératifs de saine gouvernance, notamment en ce qui a trait à la transparence, l'équité et l'intégrité. Dans ce contexte de pluralité de valeurs où la pression pour maintenir une performance et un rythme de travail toujours plus important, la gestion des risques permet d'intégrer ces différentes variables dans les processus de décision. Il importe alors de repérer les sources habituelles et structurelles de tension de valeurs qui génèrent des dilemmes dans les prises de décision et risquent d'entraîner des problèmes pour l'organisation en s'écartant de sa mission. Dans ce contexte, l'analyse tiendra compte des processus, des fonctions et des personnes, en vue de repérer les sources possibles de conflits de valeurs.

Dès lors, pour maîtriser les risques qui découlent de la mission ou du mandat de l'organisation, les organisations doivent établir des critères de responsabilité pour les travailleurs, en fonction de leur échelon hiérarchique, se doter d'un mélange judicieux de moyens incitatifs et dissuasifs, et des boucles de rétroaction favorisant l'analyse et la réflexion des actions, autant d'étapes nécessaires pour assurer et améliorer la qualité des prestations de service. Ainsi, bien que certains puissent

³⁷⁷ G. LIPOVETSKY, *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, 1983, 328 pages

être gérés selon un modèle fondé sur des règles, d'autres nécessitent des approches alternatives. Cela pose de nombreux « (...) défis individuels et organisationnels inhérents au fait de générer des discussions constructives et ouvertes sur la gestion des risques liés à des choix stratégiques. »³⁷⁸

Comme nous le mentionnions au début de ce point, la gestion des risques pour une entreprise est très utilisée pour gérer les risques financiers (mécanismes de contrôle a priori et a posteriori pour éviter les fraudes, les pertes, etc.), mais moins au plan politique (qualité et équité dans l'offre de services publics). Certaines initiatives commencent toutefois à prendre place, cette préoccupation à l'égard des risques devenant de plus en plus présente. À titre d'exemple, c'est le cas du gouvernement fédéral qui, au cours des dernières années, a instauré un cadre de gestion des risques pour les ministères et organismes sous sa responsabilité.³⁷⁹

Il en va de même dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail, où la gestion des risques constitue désormais un passage obligé pour prévenir des accidents et des maladies du travail. Ainsi, en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (article 51), l'employeur a l'obligation d'identifier les risques et de les contrôler ou de les éliminer en prenant les mesures nécessaires. Une telle posture proactive est d'autant plus performante, qu'elle intègre le système de gestion de la santé et de la sécurité au système général de gestion. Un système de gestion ainsi intégré permet d'instaurer à tous les niveaux de l'organisation une véritable culture de la prévention. Parmi les conditions essentielles de réussite d'une telle approche de gestion intégrée, l'engagement de la haute direction est primordial.³⁸⁰

³⁷⁸ A. MIKES et R. KAPLAN, op. cit., p. 1

³⁷⁹ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *Cadre stratégique de gestion du risque*, 2010. www.sct-tbs.gc.ca. Le Cadre stratégique de gestion du risque (le Cadre) entre en vigueur le 27 août 2010. Le Cadre sera appuyé par des ressources d'apprentissage qui remplaceront le *Cadre de gestion intégrée du risque* (2001) et le document *Gestion intégrée du risque — Guide de mise en œuvre* (2004) du Conseil du Trésor.

³⁸⁰ On retrouve notamment cette exigence dans le cadre de la norme CSA – Z1000, définissant le cadre de gestion de la santé et de la sécurité par les milieux de travail de même que celle définie

Outre les modalités de détermination et de contrôle des risques, les mécanismes de suivi permettent d'assurer une évaluation du niveau de maîtrise des risques spécifiques et, au besoin, d'apporter les ajustements requis aux modalités de gestion. Dans ce cas, l'expertise des équipes de la vérification interne peut être mise à contribution pour participer à l'instauration d'une approche préventive de gestion, compte tenu notamment des enjeux éthiques et d'inscrire ainsi de façon formelle la reddition de comptes envers les instances décisionnelles imputables de l'offre de services à tous les niveaux (comité de direction, comités de gestion, etc.).

Il devient ainsi nécessaire de prévoir la révision continue des programmes de vérification interne et des indicateurs de gestion afin de s'assurer de l'intégration des pratiques renouvelées. À cela s'ajoute la nécessité de renouveler les attentes de gestion (à la fois d'un point de vue formel et général et de manière spécifique) et ce, en cohésion avec les valeurs organisationnelles (énoncées elles aussi de façon explicite).

Au cœur d'une telle approche, l'éthique devient un repère incontournable pour soutenir l'intégration des systèmes de gestion, puisqu'elle permet, lorsque des dilemmes se posent, de faciliter la prise de décision, et ce, en offrant couverture potentielle sur tous les angles de la responsabilité qui incombe aux entreprises, tant du secteur public que du secteur privé. Comme elle se retrouve intégrée dans le système de gestion, l'éthique n'est plus seulement un objet d'intervention, mais devient un élément devant être pris en considération et porté par tous les membres de l'organisation ou, à tout le moins, valorisé par la haute direction. Dans l'interface des relations entre l'organisation et les agents publics, le personnel d'encadrement est porteur de telles valeurs et s'assure de l'actualisation de celles-ci. Loin de s'y retrouver seul, l'individu (professionnel ou cadre) peut s'en référer aux mécanismes prévus : soutien du chef d'équipe, échange avec les collègues,

récemment par le Bureau de normalisation du Québec et définissant notamment les modalités de gestion qui permettent une certification *Entreprise en santé*.

exposé d'une problématique et recherche de solutions avec l'équipe de gestion ou toute autre instance décisionnelle. La vigilance est ainsi partagée.

La modernisation de l'administration publique a forcément entraîné un changement majeur dans la philosophie de gestion, l'individu ou l'agent public étant maintenant amené à lier l'autonomie qu'on lui confère pour décider des actions à prendre à une réelle responsabilité et imputabilité. Toutefois, pour les rendre véritablement responsables et autonomes, encore faut-il que les organisations se donnent les moyens de les soutenir, de les encadrer et de les suivre. Dans les faits, la modernisation de l'administration publique engage une transformation de la philosophie de gestion qui favorise le développement de la demande gouvernementale en matière d'éthique. Au sein de l'administration publique québécoise, cela s'est d'ailleurs traduit par la mise en place d'un réseau de répondants en éthique.³⁸¹ Parce qu'il s'appuie sur une responsabilisation accrue des fonctionnaires et sur la transparence exigée par la population envers les administrateurs et les dirigeants politiques, le cadre actuel de gestion de l'administration publique présente un potentiel de performance accrue en ce qu'il s'inscrit dans une logique participative et préventive. Il importe en effet, lorsque les décisions ne s'appuient pas sur des règles établies, mais sur le jugement des individus, de s'assurer de réduire au minimum les risques de comportements problématiques plutôt que de réagir lorsque survient un problème, en imposant des sanctions. Ainsi, comme le soutient Menzel, pour réellement endosser une perspective de culture organisationnelle de l'intégrité, nous devons présumer d'une posture proactive de gestion plutôt qu'une posture passive invitant à faire attention. À cela, il ajoute : « Administrators and their elected bosses are not content to simply *let things happen* but seek out best management practices and knowledge to make their wheels of governance turn more smoothly. »³⁸²

³⁸¹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *L'éthique dans la Fonction publique québécoise*, Ministère du Conseil exécutif, 2003

³⁸² D. C. MENZEL, op. cit., p. 26

Ce nouveau contexte de gestion et de gouvernance de l'administration publique implique cependant une recherche accrue de l'équilibre entre l'efficacité sous-jacente à la modernisation de l'État et le respect de l'intérêt public.³⁸³ C'est d'ailleurs pour cette raison que, dans les organisations de services publics, la gouvernance touche à la fois la responsabilité de gestion et la responsabilité politique. Et du point de vue social, il appartient au politique de définir le niveau d'acceptation des risques et surtout, le type de risque que la société veut courir, le type de bénéfice pour lequel elle est prête à courir des risques. C'est dans un tel contexte que, comme le souligne Legault,³⁸⁴ l'éthique appliquée pourrait devenir un système de référence pour penser l'éthique publique comme gouvernance éthique.

Sur le terrain, cela pourrait se traduire de la manière suivante. D'un point de vue organisationnel, il appartient aux instances stratégiques de décision d'une organisation de convenir du niveau et du type de risques acceptables, de même que des moyens de contrôle devant être mis en place. En fait, il importe pour toute institution, privée ou publique, de clarifier ses zones de vulnérabilité dans la production de ses biens ou services. En effet, on admettra assez facilement que l'incertitude doit désormais être considérée comme une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation.

En ce sens, lorsqu'un dilemme éthique se présente pour un agent public, il comporte par définition, des zones d'incertitude, compte tenu de la divergence ou de la confrontation des valeurs sous-jacentes. Il appartient alors à la direction de l'entreprise de convenir du degré d'incertitude acceptable et donc des risques qu'elle est prête à assumer pour assurer une offre de services de qualité. À titre d'exemple, lorsqu'il est question pour un inspecteur de la CSST (chargé de veiller au respect des règles de sécurité dans les milieux de travail) de poser un jugement

³⁸³ Y. BOISVERT, *Éthique et management public*, ENAP Automne — 2007

³⁸⁴ G.-A. LEGAULT, *L'éthique publique : vers la construction d'un concept* in « Qu'est-ce que l'éthique publique ? », *Revue Éthique Publique*, Montréal Liber, 2005

sur la conformité de l'application des exigences requises pour qu'un travail soit effectué en toute sécurité, son cadre de référence pour évaluer la gravité de l'infraction se fondera nécessairement sur la législation ou la réglementation en vigueur. Outre l'application de la loi et des règlements, l'inspecteur pourra aussi réfléchir la pertinence d'émettre un constat d'infraction, en considérant par exemple le degré de prise en charge par l'employeur de la santé et de la sécurité du travail dans son entreprise. Pour établir cette évaluation qui prendrait en compte les circonstances et la pratique particulières du travail au sein de l'organisation, des balises pourront être identifiées et proposées. Il pourrait, par exemple, s'agir de paramètres propres à un cadre d'intervention, de mécanismes de consultation et d'échange avec les collègues ou avec une équipe de soutien dédiée et avec le gestionnaire. En fait, il s'agit de se donner les moyens d'assurer le maximum de cohérence possible des interventions de la part de quelques centaines d'individus ayant un pouvoir de contrainte formellement établi, et ce, auprès d'entreprises toujours soucieuses de leur performance, en particulier lorsqu'elles se comparent à la concurrence.

Bien que, comme le soutient Yves Boisvert, on ne pourrait prétendre sérieusement éliminer tous les dilemmes éthiques, il apparaît raisonnable de chercher à les résoudre en raison des enjeux qu'ils recouvrent et des risques qu'ils peuvent faire courir à l'organisation, voire de se donner les moyens de les gérer le cas échéant. Si l'on revient au contexte exposé plus tôt, des enjeux se posent sur le plan de l'intégrité (protéger la santé et la sécurité des travailleurs) et de l'équité (poser des exigences comparables pour les employeurs en considérant leur degré d'engagement relativement à la gestion de ces risques dans leur entreprise). C'est pourquoi la question des dilemmes éthiques présente également des défis de gestion des risques, laquelle nécessitera notamment de mettre en lumière les valeurs en cause dans chaque situation, afin de clarifier la prise de décision.

D'un point de vue sociologique,³⁸⁵ dans cette période postfordiste, le concept de risque qui nous amène à déployer des stratégies préventives ou de protection repose davantage sur l'idée de *prudence* que sur celle d'*assurance* à l'origine des protections sociales. Comme le souligne Beck, « L'ampleur, l'urgence et l'existence des risques évoluent avec la diversité des critères et des intérêts. »³⁸⁶ Autrement dit, notre tolérance aux risques est variable, influencée par divers besoins qui peuvent entrer en conflit, par exemple la recherche de la productivité et la réalisation sécuritaire des activités. Il s'agit ainsi de s'assurer d'une maîtrise optimale des façons de faire pour obtenir les meilleurs résultats. Une telle perspective positive contraste avec celle qui envisage la sécurisation des procédés comme une façon d'éviter le pire.

Lorsqu'il est question de l'accroissement de la productivité, la gestion des risques se concrétise en tentant d'éliminer les coûts associés à l'actualisation des risques (fraude, conflits d'intérêts, accidents, etc.). Or, comme le souligne Beck à nouveau, il est plus d'une fois constaté qu'en cherchant à accroître la productivité, on a toujours fait abstraction des risques qui en résultent et l'on a tendance à continuer à le faire. Beck affirme d'ailleurs que « Constater l'existence de risques, c'est se fonder sur des possibilités mathématiques et sur des intérêts sociaux, même et peut-être particulièrement dans les cas où ils se présentent avec une certitude technique. »³⁸⁷ En effet, la prétention des sciences à informer objectivement de l'existence et de l'intensité d'un risque, n'est plus le seul critère de rationalité puisqu'il faut également intégrer des critères de *valeur* pour pouvoir l'apprécier. Avec Beck, nous pouvons convenir que la validité scientifique n'est pas la seule garante de l'efficacité sociale des définitions du risque. Le fait de constater l'existence de risques compte tenu de diverses valeurs en cause et des conséquences de l'action ou de l'inaction sur autrui peut ainsi s'avérer un geste éthique.

³⁸⁵ J.-L. GENARD, *Le contexte de l'irruption du référentiel éthique dans la question du travail*, dans Luc BÉGIN, « L'éthique au travail », dans *Éthique publique*, hors série, Montréal, Liber, 2009, p. 19

³⁸⁶ U. BECK, op. cit., p. 56

³⁸⁷ U. BECK, op. cit., p. 53

Alors que l'augmentation de la productivité profite d'une parcellisation croissante de la division du travail, pour venir à bout des risques qui y sont associés, il faut non seulement du recul, mais une collaboration qui va au-delà des frontières établies, des disciplines et des attributions et qui se valide également en pratique. En fait, il faut défaire la différenciation des sous-systèmes et fonctions attribuées pour reconstituer une cohésion au sein de l'organisation, cohérence qui permet de faire converger le travail de maîtrise et de réduction des risques, et ce, tant au niveau économique que politique. Pour ce faire, l'instauration d'une approche systémique du point de vue de la gestion éthique est requise, celle-ci se situant non seulement au niveau des différents sous-systèmes en cause dans l'appréhension et l'analyse des risques, mais dans ses modalités de contrôle et ses pratiques de gestion, et ce, à compter du niveau stratégique.

En effet, comme le notent des auteurs contemporains à ce sujet, « Le systémisme s'intéresse en cela à la complexité des systèmes sociaux dans la mesure où le fonctionnement global du système ne peut être prévu sur la base de l'addition des propriétés de ses composantes. »³⁸⁸ En ce sens, comme il a été présenté au premier chapitre, une approche systémique s'intéresse non seulement aux instruments de gestion, mais au cadre dans son ensemble, vu comme un système, en mettant en résonance les différentes caractéristiques propres à chacun des systèmes.³⁸⁹ Elle présente ainsi l'avantage de proposer un cadre d'analyse entre les interactions des divers mécanismes internes de régulation et les multiples contraintes externes. Enfin, elle permet de mieux outiller les acteurs pour l'analyse d'enjeux, de développer une conscience sur les actions qu'ils mènent, de soutenir leur réflexivité. Il devient ainsi possible pour les divers niveaux de management et aux différentes composantes de sa gestion de s'intégrer dans un tout davantage cohérent, maîtrisant les contrôles clés de gestion des risques. En privilégiant une

³⁸⁸ B. RIGAUD et J. JACOB, « On the definition of public governance » in *The Journal of public sector management*, Vol. 41, Issue 3, Septembre 2011

³⁸⁹ J. MAESSCHALCK et J. BERTOK, op. cit., p. 18

telle approche préventive de gestion, l'éthique peut permettre l'espace de réflexion nécessaire, en référence aux diverses valeurs en cause, comme s'il s'agissait d'un trait d'union interdisciplinaire pour l'analyse d'enjeux comportant certains dilemmes.

Il ne s'agit toutefois pas de se sortir du fatalisme des risques associés à la productivité à tout prix pour se soumettre à la paralysie de la peur. La quête effrénée de richesses qui prédomine dans la société industrielle présupposait une admission obligatoire de la répartition des risques. Or, la science moderne a permis de mieux cerner le potentiel réel des risques associés à la production industrielle et ce faisant, de réduire les limites entre la nature et la société. On ne veut plus de la richesse à tout prix. La logique de la répartition de la richesse se retrouve maintenant en concurrence avec celle de la répartition du risque. On ne se contente plus de comprendre les causes, on cherche des responsables. Pour fournir un exemple contemporain, nous n'avons qu'à penser aux poursuites juridiques dans l'industrie du tabac, contre les fabricants de cigarettes. Le risque sur la santé est connu et davantage documenté ; mais cela ne suffit plus. Les responsables de la production de ces produits, soit les grandes multinationales du tabac, font l'objet de poursuites.

L'enrichissement économique ne peut plus faire fi des risques sociaux. Lorsqu'on prend conscience du potentiel de risque que peuvent comporter nos actions, notre conduite, la prise de décision, même si l'atteinte des résultats souhaités à court terme ne semble pas compromise, avec l'expérience, nous savons qu'ils ne peuvent être ignorés. Selon les conséquences qu'ils représentent, l'effort requis pour maîtriser ces risques devrait être déployé. En ce sens, le positionnement des actions à poser et des mécanismes à installer sera préventif, et ce, compte tenu de la réflexion éthique requise.

Une telle gestion préventive est d'ailleurs encouragée par l'OCDE, et ce, afin d'éviter de se retrouver dans une posture réactive. Comme le souligne Boisvert, « l'OCDE recommande de profiter du développement de la culture de l'éthique pour concevoir des outils appropriés permettant de meilleurs diagnostics des zones à risque en matière de déviance comportementale. »³⁹⁰ Or, après quelques années d'expérimentation de l'éthique dans les organisations, l'importance que ces outils de gestion des risques se déploient à divers niveaux de l'organisation commence davantage à être reconnue. En effet, comme le relève à nouveau Boisvert³⁹¹, l'approche que préconisait l'OCDE au milieu des années 1990 était orientée vers le développement d'une infrastructure globale et transversale de l'éthique gouvernementale. Vingt ans plus tard, l'OCDE insiste sur la dimension microgouvernementale, au niveau des instances de première ligne, visant ainsi à rendre davantage opérationnels les programmes de gestion éthique.

D'une certaine façon, comme l'expriment autrement les auteurs danois³⁹² d'un récent article portant sur le nouveau management public, avec le temps et au fil des réformes, les notions inspirées du nouveau management public seraient devenues plus pragmatiques. La recherche de solutions actualisées en ce sens peut être comprise à la fois comme un indicateur d'une problématique persistante et de la pertinence des moyens ciblés. Au centre se retrouve l'éthique intégrée aux pratiques de gestion.

On ne peut en effet ignorer maintenant les enjeux éthiques relatifs à la gestion qui ont pris place dans le contexte de la modernisation de l'administration publique et du nouveau management public. Comme nous l'avons vu précédemment, ces approches ont privilégié une marge de manœuvre accrue et un contexte

³⁹⁰ Y. BOISVERT, *L'OCDE – De l'infrastructure de l'éthique à la gestion des risques éthiques*, dans « L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique ? », sous la dir. de Y. Boisvert, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011, p. 28

³⁹¹ Y. BOISVERT, op. cit., p. 46

³⁹² J. S. PEDERSEN et K. LOFGREN, « Public Sector Reforms : New Public Management without Marketization ? The Danish Case » in *International Journal of Public Administration*, vol. 35, no 7, 2012, p. 435-447. Accessible via Informaworld

d'autonomie et de liberté plus grand. Comme il est souligné par des experts du management public³⁹³, la flexibilité et l'adaptabilité sont requises de la part des dirigeants à tous les niveaux de gouvernement. Or, comme la prescription des conduites n'est plus appropriée et que la référence aux règles ne peut suffire, les modalités de gestion doivent être adaptées. C'est pourquoi il nous intéresse de nous arrêter brièvement aux modalités d'intégration de l'éthique aux pratiques de gestion s'appuyant sur le redéploiement de la responsabilité. Nous nous attarderons plus spécifiquement à ce qu'on entend par une *gestion éthique* intégrée dans les entreprises publiques.

4.7 La gestion éthique

Comme il en a déjà été question au chapitre précédent (page 138), l'éthique constitue un mode de régulation de la conduite humaine axé sur le jugement personnel et sur l'habileté à échanger, à réfléchir un ensemble de valeurs en vue de donner un sens à ses décisions et ses actions, compte tenu des défis que pose la prise en compte de ce qui est bon pour chacun. La compréhension de l'éthique que nous privilégions est en partie celle du philosophe Paul Ricoeur³⁹⁴ qui pose l'éthique comme une réflexion sur l'action humaine, tant pour ce qui la détermine que pour ce qu'elle permet de réaliser. Le recours à l'éthique apparaît donc tout à fait naturel lorsque vient le moment de discuter management puisqu'« un bon manager agit sans arrêt et réfléchit sans arrêt. Il réfléchit sur ses actions et il agit à partir de ses réflexions. De la même manière, le « bon manager » va prendre en compte le point de vue du personnel et chercher à soutenir l'exercice de leur jugement puisque la prise en compte de leur point de vue et le renforcement de leur capacité à exercer leur jugement sont conditionnels à leur engagement et au

³⁹³ P. EDER et B. YOUNG, « Public Managers and Politically Driven change : a Retrospective » in *The Public Manager*, 13 juin 2014

³⁹⁴ P. RICŒUR dans son texte « Éthique. De la morale à l'éthique et aux éthiques », dans M. CANTO-SPERBER (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, t. 1, Paris PUF, 2004, p. 689-694

déploiement de leur pleine créativité au sein de l'organisation. Ce faisant, comme il est reconnu par les penseurs en management les plus renommés³⁹⁵, ces modalités mieux adaptées aux situations irrégulières permettent une gestion optimale des risques a priori et favorisent l'atteinte de résultats basés sur une efficience accrue.

Il nous faut toutefois distinguer la question de « la gestion de l'éthique » de celle de « la gestion éthique ». En effet, au cours des deux ou trois dernières décennies, il se dégage des travaux menés par l'OCDE et les divers chercheurs sur l'intégration de l'éthique dans les institutions publiques que l'orientation semble avoir été essentiellement centrée sur la gestion de l'éthique, axée principalement sur le contrôle des déviations, en instaurant des instruments en soutien.³⁹⁶ On comprendra, comme nous en avons fait état précédemment au premier chapitre traitant de l'évolution des modes d'organisation, qu'à l'aube de la modernisation des pratiques de gestion dans la fonction publique, compte tenu à la fois des marges de manœuvre plus grandes et de la pression mise sur le personnel pour qu'il soit plus performant, il devenait impératif d'instaurer un cadre de référence de l'éthique. Il faut reconnaître que le déploiement extraordinaire au plan d'une infrastructure gouvernementale qui peut être qualifiée de macro, a non seulement permis d'installer des règles de base, mais d'ouvrir à une sensibilisation inédite et d'envergure au concept de l'éthique, permettant d'offrir des repères de base pour soutenir l'encadrement des pratiques professionnelles et de gestion.

Or, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, une telle référence à l'éthique, trop souvent comprise comme un cadre déontologique, ne peut suffire. De la même manière, il ne suffira pas de convenir des règles de gestion de l'éthique puisqu'ainsi abordé, il est fort probable que le résultat se traduise par une

³⁹⁵ H. MINTZBERG, [1978], *Structure et dynamique des organisations*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 2006

³⁹⁶ Nous référons notamment aux travaux de l'OCDE : ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, *Vers un cadre pour l'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre, document de travail non classifié*, Forum sur la gouvernance, 2009

implantation extrinsèque aux pratiques de gestion, en dehors des paramètres habituels qui guident les actions au quotidien. En effet, la gestion des risques éthiques intégrée aux routines de gestion implique une intégration dans la culture de l'entreprise de l'exigeante posture proactive de la prévention des risques les plus importants qui menacent la performance de l'entreprise, notamment et non exclusivement ceux relatifs à l'intégrité du personnel.

La pression du court terme sur le mouvement des opérations et les réalisations s'avère ici à contre-courant d'une analyse des risques et de l'instauration des mécanismes de contrôle. Malheureusement, il n'est pas rare que des changements de pratiques s'instaurent seulement à la suite de catastrophes (fraudes, accidents du travail graves ou mortels, décisions inéquitables, services inappropriés pour la clientèle l'exposant à une vulnérabilité accrue, etc.). On tente alors de corriger une situation. Le défi consiste alors à aller plus loin.

Du point de vue du renouvellement des pratiques de gestion, comme il a été souligné (page 62), celles-ci ne peuvent plus demeurer marquées par la distance, l'absence d'engagement. Chacun est ainsi appelé à se donner, à s'exposer, et ce, au risque de ne pas y trouver son compte sur le plan de sa propre motivation. Comme le souligne Lyse Langlois³⁹⁷, certains décideurs refusent même ces pressions accrues par la performance à tout prix et cherchent à construire de nouveaux rapports avec les autres. Ils s'intéressent avec acuité à l'éthique. Par ailleurs, concrètement et de façon pragmatique, comme le soutient à nouveau Mintzberg, « Nous avons besoin d'un meilleur équilibre entre le leadership – juste assez de leadership – et la reconnaissance de l'apport des processus collectifs dans la vitalité de nos organisations et de nos sociétés. »³⁹⁸ Car, poursuit-il, « En prétendant responsabiliser les leaders, on déresponsabilise tout le monde. »³⁹⁹ Or,

³⁹⁷ L. LANGLOIS, *Anatomie du leadership éthique – Pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008, 138 pages

³⁹⁸ H. MINTZBERG, cité par Francine Tremblay, dans *Entretiens avec Henry Mintzberg*, Montréal, Éditions Curieuse Limitée, 2010, p. 24

³⁹⁹ H. MINTZBERG, op. cit., p. 41

l'importance des cadres intermédiaires dans les organisations est de plus en plus reconnue. Les organisations sont des réseaux et non des pyramides. Placés au milieu, ils constituent une courroie de transmission précieuse et incontournable pour faire rayonner la culture, pour s'appuyer sur eux.

Par ailleurs, la réflexion préalable à l'action prend du temps. C'est pourquoi, comme il en a été question au chapitre précédent, dans un contexte de pression intense à la performance à court terme, un tel positionnement a priori est peu valorisé. Pourtant, une telle posture réflexive est reconnue par les chercheurs renommés en management. Ainsi, comme le soutient à nouveau Mintzberg, « Le gestionnaire efficace sait comment réfléchir dans un emploi qui décourage la réflexion. »⁴⁰⁰

À cela s'ajoute la pression du temps sur les travailleurs. Ainsi, le souci de concilier le respect des délais (quitte à sacrifier certains tests, la finition ou les pratiques sécuritaires de travail) et le travail bien fait (au risque de prendre du retard et de créer des tensions avec les clients) pose des conflits de logistique concrets pour le personnel des entreprises, certains comportant des enjeux éthiques. Or, compte tenu du fait de la polyvalence et de la responsabilisation, ces enjeux qui opposaient autrefois des services ou des équipes, sont aujourd'hui devenus internes aux individus. Car, comme l'affirme Anthony Giddens, le travail bien fait est celui qui représente « la confiance des êtres humains dans la continuité de leur propre identité et dans la constance des environnements d'actions sociaux et matériels. »⁴⁰¹

C'est pourquoi la *gestion éthique* s'impose, compte tenu des enjeux qui se présentent et de la pression qui pèse pour tous. Pour les individus dans les organisations, il est notamment question de la pression sur la protection de leur

⁴⁰⁰ H. MINTZBERG, *Gérer (tout simplement)*, traduit par Nathalie Tremblay de la publication anglaise « Managing », publiée en 2009, Montréal, Éditions transcontinentales, 2010, p. 246

⁴⁰¹ A. GIDDENS, *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 98.

santé mentale. Alors que pour les organisations, il s'agit de l'amélioration de la performance dans le respect des valeurs organisationnelles, de l'image publique, de la confiance envers les produits et services de l'entreprise ou de l'institution. Car, bien que peu de recherches permettent de saisir les effets tangibles de telles pratiques, certains résultats exploratoires sont connus et permettent d'affirmer que « (...) les organisations qui instaurent des pratiques éthiques ont un meilleur alignement de leur gestion, ce qui donne un sens à leurs gestes. »⁴⁰² Plus encore, comme le soutient Menzel⁴⁰³ : « (...) an organization's ethical climate has a positive influence on its performance. » Il établit ainsi ce lien causal intéressant à l'effet que lorsque le climat éthique d'une organisation devient plus solide, les valeurs de performance organisationnelle telles que l'efficience, l'efficacité, l'excellence, la qualité et le travail d'équipe seront fortement soutenues.

Comme nous l'avons soulevé, malgré les avantages qui commencent à être documentés en ce sens relativement au recours à une approche intégrée de gestion éthique, le défi que pose une telle approche en comparaison à une simple gestion de l'éthique, touche principalement à l'engagement de la direction des organisations, c'est-à-dire des personnes qui assument différents niveaux de responsabilité. Il est ainsi question d'une intégration de l'éthique à la culture de l'entreprise, comme valeur et dans les pratiques courantes de gestion et d'opération.

Dans le contexte où la pression sur les résultats à court terme est de plus en plus forte, il devient également difficile d'y consacrer l'effort requis, compte tenu du temps qu'exige l'instauration de tels mécanismes préventifs. Pour arriver à mettre en place une culture de gestion éthique, les dirigeants des entreprises doivent pouvoir anticiper les avantages d'un tel « investissement ». Comme nous l'avons également démontré, les organisations ne pourront plus faire l'économie de

⁴⁰² L. LANGLOIS, (sous la direction de), *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011 p. 139

⁴⁰³ D. C. MENZEL, op. cit., p. 11

l'investissement humain requis pour résoudre des situations complexes. La collaboration, le soutien ou l'accompagnement dans la résolution de problématiques soulevant des enjeux éthiques ne peut trouver de réponses simples invoquées d'autorité. L'ancrage organisationnel pour une gestion éthique intégrée dans les entreprises publiques s'appuie sur l'engagement des personnes⁴⁰⁴ à collaborer, de diverses façons, compte tenu de la reconnaissance de la nécessité d'une posture proactive et préventive de gestion des risques de toutes natures, économiques et politiques.

⁴⁰⁴ À tous les niveaux de responsabilité : administrateurs et dirigeants, gestionnaires et cadres intermédiaires, professionnels et tous agents publics.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans la présente thèse, je me suis intéressée au concept de responsabilité compris dans l'organisation du travail tant du point de vue des individus que de celui des organisations, et ce, dans le but de parvenir à une meilleure compréhension des obstacles à l'intégration de l'éthique aux pratiques de gestion.

L'originalité de cette recherche se retrouve d'abord dans la mise en relief du concept de responsabilité compris dans l'organisation du travail et la dimension éthique de celle-ci, et ce, à partir d'un cadre d'analyse sociologique et historique des principaux modèles de gestion, permettant de mettre en évidence leurs insuffisances en matière d'éthique.

Pour ce faire, l'approche méthodologique retenue pour rendre compte de la transformation de la responsabilité dans les modes de gestion éthique s'avère d'inspiration pragmatiste et soutient un raisonnement hypothético-déductif, constituant ainsi une inférence explicative permettant d'expliquer ce qui est posé dans les prémisses, puis procède par abduction (par ces allers-retours de la théorie à la pratique) en dégagant au 4^e chapitre une perspective nouvelle par le redéploiement de la responsabilité.

En développant cette thèse, nous avons apporté un éclairage nouveau à l'application de ce concept de l'intégration de l'éthique aux pratiques de gestion permettant de répondre aux exigences du management public et ce, en passant d'une *gestion de l'éthique* à une *gestion éthique*. Ainsi, nous avons démontré l'apport d'une approche réflexive de l'éthique à la gestion des organisations publiques, considérant qu'elle permettrait un meilleur accompagnement des employés dans leur prise de décision quotidienne et dans l'organisation du travail. Se présentant de façon davantage intégrée aux pratiques de gestion, une telle conception de l'éthique imposerait une nouvelle compréhension de la responsabilité au sein des entreprises.

En effet, comme nous l'avons vu, au cours des trois dernières décennies, de nombreuses entreprises publiques ont adopté de nouveaux modes de gestion pour répondre aux exigences du monde du travail et augmenter l'efficacité, considérant la flexibilité requise et la souplesse des organisations. Dans ce contexte, un modèle de gestion inspiré par les pratiques du secteur privé, dénommé le « nouveau management public », est devenu un cadre de référence diffusé par l'OCDE. On comprendra, comme nous en avons fait état précédemment, que dans le contexte de la modernisation des pratiques de gestion dans la fonction publique, compte tenu à la fois des marges de manœuvre plus grandes et de la pression sur la performance, il devenait impératif d'instaurer un cadre de référence de l'éthique.

À l'instar d'autres gouvernements, le Québec s'est inscrit dans cette perspective de changement depuis une quinzaine d'années. Rappelons que les nouveaux modes de gestion qui ont accompagné la modernisation de l'administration publique sont axés sur l'amélioration des services aux citoyens et demandent de concilier les intérêts individuels des citoyens usagers et l'intérêt général et ce, tout en assurant une performance accrue de l'offre de services, reposant désormais sur une gestion axée vers les résultats. Pour ce faire, la réforme reconnaissait davantage d'autonomie dans la prise de décision en confiant la responsabilité au personnel à l'emploi de ces entreprises publiques de faire la part des choses entre les demandes particulières des citoyens et l'intérêt général du programme pour lequel le gouvernement engage des sommes, à même celles prélevées auprès des citoyens. Comme ces changements mettent l'accent sur les valeurs d'équité et d'impartialité et qu'ils recentrent l'individu au cœur des problématiques de gestion, l'adoption d'une attitude de service à la clientèle par les agents publics comporte des enjeux qui concernent directement l'éthique.

Il faut certes reconnaître que ces nouvelles orientations en matière de gestion des services publics ont entraîné un déploiement extraordinaire au plan d'une infrastructure gouvernementale. Qualifiée de macro, une telle infrastructure a non

seulement permis d'installer des règles de base, mais également d'ouvrir à une sensibilisation inédite et d'envergure au concept de l'éthique, permettant d'offrir des repères de base pour soutenir l'encadrement des pratiques professionnelles et de gestion.

Toutefois, comme nous l'avons démontré, ces avantages ne sont pas suffisants pour assurer une *gestion éthique* des organisations, alors qu'une telle pratique s'avère pourtant essentielle pour permettre une performance optimale de l'offre de services publics. Ainsi, en se référant aux changements apportés dans les organisations publiques, il se dégage des travaux menés par l'OCDE et les divers chercheurs sur l'intégration de l'éthique dans les institutions publiques que l'orientation semble avoir été essentiellement centrée sur la *gestion de l'éthique*, axée surtout sur le contrôle des déviances et ce, en s'appuyant sur l'instauration d'instruments en soutien. Or, il est maintenant reconnu que ces modes de gestion de l'éthique s'avèrent impuissants à contrer les « dérapages » éthiques, compte tenu notamment de leur incapacité à se positionner de façon préventive, et ce, d'une manière intégrée à tous les niveaux de gestion dans l'organisation.

Comme nous l'avons démontré, ainsi compris et mis en place comme un cadre déontologique, le recours à l'éthique s'avère insuffisant, en particulier parce qu'il ne permet pas de trancher les situations plus nuancées et de façon préventive. En effet cette conception classique de l'éthique est associée à un mode de régulation sociale reposant sur le contrôle, offrant particulièrement une préoccupation pour le comportement d'autrui que pour le sien propre. De la même manière, il ne suffit pas de convenir des règles de gestion de l'éthique puisqu'en l'abordant ainsi, le résultat ne pourra se traduire que par une implantation extrinsèque aux pratiques de gestion. Car, par définition, en s'installant comme un instrument à l'extérieur du système de gestion de l'entreprise, ces règles risquent de ne pas être intégrées. Autrement dit, la gestion de l'éthique ne traverse alors pas suffisamment la culture de gestion des organisations pour assurer la meilleure offre de services au regard de la mission de l'organisation et de la façon la plus efficiente possible, assurant

notamment l'équité des choix et l'intégrité des pratiques. Incapable de se positionner de façon préventive, la gestion de l'éthique ne répond pas aux nouveaux besoins du management public.

Comme nous l'avions énoncé au départ, une telle conception de l'éthique qui fait du contrôle des comportements le point d'ancrage de la gestion des risques de l'organisation, ne répond pas aux nouveaux besoins du management public. En référence à ce que nous entendons par ce concept du risque, l'envergure et l'urgence d'agir qui y sont associées sont variables. Dans cette période postfordiste, la conception de risque qui nous amène à déployer des stratégies préventives ou de protection repose davantage sur l'idée de *prudence* que sur celle d'*assurance* à l'origine des protections sociales. En effet, dans un contexte d'assurance, la responsabilité est appréciée au regard des conséquences et de la réparation de celles-ci, en omettant alors de se soucier de prévenir des événements fâcheux. Autrement dit, notre tolérance aux risques est variable, influencée par divers besoins qui peuvent entrer en conflit, par exemple la recherche de la productivité et la réalisation sécuritaire des activités. Lorsqu'on oppose la sécurité au risque, c'est comme si on portait un point de vue négatif en voulant *empêcher le pire* alors qu'on pourrait penser autrement en souhaitant *maîtriser le mieux*.

Au cœur de la présente thèse, la question fondamentale relative au redéploiement de la responsabilité conditionnelle à une réelle intégration de l'éthique dans les modes de gestion a été abordée en considérant l'intérêt économiste des organisations, à court et moyen termes. S'il est question de l'accroissement de la productivité, alors c'est en tentant d'éliminer les coûts associés à l'actualisation des risques : fraude, conflits d'intérêt, accidents, iniquité, perte de confiance envers les entreprises, la qualité de leurs produits et services, lesquels doivent être ajustés aux besoins des clients, et ce dans le cadre de la mission de l'organisation, etc.. En ce sens, la gestion des risques s'inscrit dans un cadre intégré des divers

volets de la gestion des entreprises et d'une préoccupation du maintien ou de l'amélioration de leur performance.

En pratique, il faut toutefois chercher à intégrer des critères de valeurs pour apprécier les risques considérant que les connaissances scientifiques ne constituent plus le seul critère de rationalité pour informer objectivement de l'existence et de l'intensité des risques. En privilégiant une telle approche préventive de gestion, l'éthique peut permettre l'espace de réflexion nécessaire, en référence aux diverses valeurs en cause, comme s'il s'agissait d'un trait d'union interdisciplinaire pour l'analyse d'enjeux comportant certains dilemmes. La systématisation des lieux de liaison et d'échange peut permettre aux institutions publiques d'assurer avec l'efficacité et l'efficacités requises, une offre de services empreinte d'humanité.

Le fait de constater l'existence de risques, compte tenu de diverses valeurs en cause et des conséquences de l'action ou de l'inaction sur autrui, peut en effet s'avérer un geste éthique. Or, on ne peut en effet maintenant ignorer les enjeux éthiques relatifs à la gestion qui ont pris place dans le contexte de la modernisation de l'administration publique et du nouveau management public. Comme nous l'avons vu précédemment, ces approches ont privilégié une marge de manœuvre accrue et un contexte d'autonomie et de liberté plus grandes pour les agents publics. Alors que le concept de responsabilité est essentiellement porté par les individus dans le monde moderne, aujourd'hui, les enjeux éthiques dans les organisations se résument trop souvent à une tentative d'encadrement des conduites du personnel.

Face à ce type de compréhension, nous avons présenté comment les théories classiques du management conçoivent la responsabilité, en particulier en ce qui concerne la responsabilité de gestion et celle qu'assume le personnel. Ainsi, en comparaison avec le modèle taylorien d'organisation du travail privilégié jusqu'à l'époque contemporaine, les nouveaux modes d'organisation caractérisés par la

flexibilité du travail imposent un affaiblissement de la prescription, à tout le moins celle qui commande l'obéissance hiérarchique. Il ne s'agit plus de gérer des structures, mais de guider des personnes qui ont des savoirs pour qu'elles produisent le plus possible. Plusieurs reconnaissent que les salariés disposent ainsi de plus d'autonomie d'action, mais que loin d'avoir libéré les individus, ces changements entraînent davantage d'incertitude et de charge de travail tout en amenant l'entreprise à chercher à contrôler la gestion du temps de travail.

Or, lorsqu'un dilemme éthique se présente pour un agent public, il comporte par définition des zones d'incertitude, compte tenu de la divergence ou de la confrontation des valeurs sous-jacentes. Et c'est en cela particulièrement que la réflexion éthique peut offrir cet espace essentiel de soutien à l'autonomie professionnelle. En effet, les professionnels peuvent porter une trop grande responsabilité lorsqu'ils se trouvent confrontés à des attentes sociales trop fortes et à la complexité de la prise de décision, dans un contexte où ils doivent gérer des ressources limitées. Lorsque les moyens mis à la disposition du personnel ne sont pas à la mesure des attentes de l'entreprise, les employés perçoivent une pression pour en faire davantage. L'impact d'une telle surcharge du personnel pourrait avoir pour effet de les « déresponsabiliser » de les placer en recul de leur engagement professionnel et personnel pour se protéger d'un sentiment d'abandon (manque de moyens ou de soutien) ou de l'impuissance devant la souffrance des demandeurs de service, les citoyens dans diverses situations de besoin, notamment lorsqu'ils sont en situation de vulnérabilité.

Ainsi, en valorisant les conduites d'acteurs autonomes, l'organisation délègue de lourdes responsabilités à ses employés. Or, parce qu'ils participent à l'atteinte des objectifs, les dirigeants de ces organisations ne peuvent abandonner le personnel à la maîtrise optimale de la réalisation des activités requises. Cela comprend la portée de leur conduite, le jugement et la prise de décision, les valeurs sous-jacentes. Il appartient alors à la direction de l'entreprise de convenir du degré d'incertitude acceptable et donc des risques qu'elle est prête à assumer pour

assurer une offre de services de qualité, conçue avec toutes les considérations possibles en matière d'équité et d'intégrité. Cette analyse engage alors la responsabilité de l'entreprise. Ce faisant, celle-ci peut intégrer des pratiques de gestion éthique.

La gestion des risques éthiques intégrée aux routines de gestion implique d'endosser l'exigeante posture proactive de la prévention des risques les plus importants qui menacent la performance de l'entreprise, notamment et non exclusivement ceux relatifs à l'intégrité du personnel. La gestion éthique implique également de reconnaître la culture de l'entreprise et de participer à sa modulation en considérant les divers enjeux qui se posent. Ainsi intégrée à la culture de l'entreprise, la gestion éthique interpelle les dirigeants et les gestionnaires de tous les niveaux, en les invitant à endosser des pratiques qui valorisent la collaboration, c'est-à-dire en s'appuyant davantage sur l'accompagnement ou le soutien que sur la direction. En ce sens, comme nous l'avons démontré au chapitre 3, l'éthique réflexive permet d'ouvrir les espaces de délibération et de dialogue nécessaires en s'appuyant sur des relations de pouvoir davantage collaboratives que directives. Ce faisant, les effets négatifs d'une responsabilisation individuelle se retrouvent dissipés par l'effet soutenu d'une responsabilité partagée, *redéployée*.

Comme la prescription des conduites n'est plus appropriée aux modes contemporains de gestion des organisations et que la référence aux règles ne peut suffire, les modalités de gestion doivent être ajustées. En définissant ce que nous entendons par une *gestion éthique*, nous retenons d'abord que l'éthique permet de mieux outiller les acteurs pour l'analyse d'enjeux, de développer une conscience sur les actions qu'ils mènent, de soutenir leur réflexivité. Il devient ainsi possible pour les divers niveaux de management et aux différentes facettes de sa gestion de s'intégrer dans un tout davantage cohérent, maîtrisant les contrôles clés de gestion des risques.

Nous avons ainsi tenté de mieux saisir comment peut se déployer la contribution de tous de même que les conditions de réussite d'une gestion performante des organisations ou des entreprises, en particulier celles du secteur public, notamment en ce qui concerne le soutien requis. Le travail étant considéré comme un rapport social, nous avons d'abord situé cette relation entre les gestionnaires (managers) et les employés (le personnel) au sein des entreprises. Afin de mieux cerner les spécificités de ce rapport, la condition humaine que génère le monde actuel des entreprises, nous avons procédé par contraste, en rappelant l'évolution des formes modernes de l'organisation du travail. Puis, pour situer l'espace partagé de l'exercice de la responsabilité des individus dans les organisations, nous avons présenté les principales approches de gestion contemporaines.

Ainsi, comme il a été démontré, pour répondre de la manière la plus efficiente possible aux exigences de l'accroissement de la concurrence générée par une ouverture des économies et des demandes particulières de la clientèle, les gestionnaires ont introduit un maximum de flexibilité dans les modes de gestion et d'organisation des entreprises. Ce besoin de flexibilité engendre une recherche de souplesse à tous les niveaux de la vie de l'entreprise, y compris dans ses modes de décision, créant ainsi une forte pression chez les dirigeants et les gestionnaires pour recourir à de nouveaux modes de gestion. En effet, « la vitesse et l'amplitude des changements ont brouillé les repères et les valeurs qui concouraient à l'unité et à l'identité des organisations. Au sein de l'entreprise, le processus de décentralisation, l'accroissement de la flexibilité, la valorisation de l'autocontrôle et le développement du management participatif font émerger une préoccupation centrale : le besoin d'un cadre de référence commun. »⁴⁰⁵

Comme nous l'avons présenté, du taylorisme au postfordisme, les formes de l'activité productive ont ainsi grandement évolué et les modalités de gestion des personnes s'y sont ajustées, passant d'une approche *contrôlante* à une approche

⁴⁰⁵ S. MERCIER, op. cit., p. 20

engageante. Aujourd'hui, comme il est maintenant reconnu, les styles de gestion considérés comme les plus performants sont passés du contrôle et de la direction vers la liaison et l'inspiration, l'engagement. Autrement dit, pour être efficaces, les gestionnaires doivent être engagés.

C'est particulièrement parce qu'elles sollicitent l'engagement des managers que les pratiques de gestion les plus prometteuses actuellement sont exigeantes. C'est pourquoi, comme nous avons tenté de le démontrer, le *redéploiement de la responsabilité* davantage soutenue par les organisations que portée par les individus, isolément, se présente alors comme la voie de passage de l'intégration de l'éthique aux pratiques de gestion. Car, alors qu'elle pourrait rendre le management public plus performant, l'éthique réflexive est peu intégrée aux pratiques de gestion, compte tenu du temps et de la responsabilité qu'elle engage. Comme il a été constaté, le temps de réflexion est actuellement dévalorisé au profit de l'action. De plus, la méconnaissance d'une telle démarche éthique intégrée aux pratiques de gestion ne peut favoriser l'expérimentation d'une telle approche de gestion dans les entreprises. Alors que l'approche réflexive permet un meilleur accompagnement des employés dans leur prise de décision quotidienne et dans l'organisation du travail, les effets bénéfiques du soutien sont peu répandus.

Sur la base de ce constat, conjugué à l'exigeante posture relativement à l'engagement des gestionnaires, à leur responsabilité, nous avons tenté de cerner les conditions favorables à l'intégration de l'éthique aux pratiques de gestion, en particulier dans les entreprises publiques. Ainsi, nous avons apporté un éclairage nouveau à l'application de ce concept de l'intégration de l'éthique aux pratiques de gestion en distinguant *la gestion de l'éthique* de *la gestion éthique*.

Or, comme il ressort de cette recherche, le défi que pose une telle approche d'une *gestion éthique* en comparaison à une simple *gestion de l'éthique* touche principalement à l'engagement de la direction des organisations, c'est-à-dire des personnes qui assument différents niveaux de responsabilité.

Dans le contexte particulier des entreprises publiques, les politiques de l'OCDE ont influencé les dispositifs étatiques d'une manière qui s'inspire du privé en s'appuyant sur des impératifs d'efficience, d'efficacité et d'imputabilité au regard de l'atteinte des résultats. Ainsi, les nouvelles modalités de gouvernance formalisent l'imputabilité des choix des gestionnaires, de leurs décisions et interpellent au premier plan leur responsabilité. Pour avoir un impact positif sur la performance des organisations, ces modalités de gestion doivent davantage s'appuyer sur la confiance et la reconnaissance envers le personnel que sur la culpabilisation et le blâme. Ce faisant, elles se situent dans une perspective éthique. C'est pourquoi dans un contexte particulier comme celui de l'administration publique, où l'autre doit toujours être pris en compte dans la réflexion, le recours aux raisonnements éthiques devient particulièrement pertinent, voire nécessaire.

En effet, tant pour les agents publics (ou les fonctionnaires), professionnels ou gestionnaires, que pour les entreprises de services publics, la responsabilité se positionne désormais de façon différente face à l'action. En se rapportant à l'imputabilité, son application suggère une évaluation « après-coup » ou rétrospective, au sens *d'être tenu responsable* des résultats, établi sur un modèle de la dette ou de la reddition de comptes. Or, dans ce contexte des nouvelles modalités de gestion des services publics, comme tout est posé de façon ouverte et annoncé a priori, la responsabilité se définit davantage comme *se tenir responsable*, basé sur le modèle de la promesse ou de la parole tenue, ce qui est souhaité. Une telle interprétation de la responsabilité relative à l'imputabilité associée à la reddition de comptes comporte *un engagement* qui implique un positionnement proactif de la part des agents qui travaillent au sein de ces organisations, y compris des dirigeants. En fait, il devient essentiel de bien saisir l'objet de la responsabilité confiée a priori, et ce, tout en considérant « sur quelles épaules » celle-ci retombe. Il s'avère de plus essentiel de se donner les conditions d'assumer cette responsabilité prospective dans une juste mesure. Ainsi, comme

nous l'avons présenté, l'intégration systémique de l'éthique réflexive aux modes de gestion pourra agir comme soutien à la prise de décision, en particulier dans les situations plus complexes et nuancées.

Pour toute entreprise ou institution publique, le point de départ, la raison d'être de l'organisation des ressources pour réaliser le projet de l'entreprise constitue la mission de l'organisation. En s'y référant, le défi consiste alors à démontrer comment l'éthique appliquée peut constituer une modalité de gestion adaptée aux situations complexes en étant intégrée dans les pratiques quotidiennes d'institutions publiques normées. Cela implique que l'éthique appliquée est valable même lorsque les enjeux au cas par cas, ne se présentent pas de façon extraordinaire. En effet, la systématisation des lieux de liaison et d'échange peut permettre aux institutions publiques d'assurer une offre de services empreinte d'humanité, et ce, avec l'effcience et l'efficacité requises.

Considérant que ce type d'approche n'est pas suffisamment pris en compte par les théories traditionnelles de management, nous avons ainsi tenté de cerner les conditions favorables à l'intégration de l'éthique réflexive dans les pratiques de gestion et en particulier dans un organisme public. L'insuffisance d'une conception classique de l'éthique à trancher les situations plus nuancées est maintenant reconnue. Aussi, le défi de s'engager sans risque de s'épuiser est non seulement souhaitable, mais possible, et ce, dans la mesure où les paramètres de sécurité ou de soutien pour les individus et les organisations sont clairement établis, intégrés de façon systémique dans l'entreprise.

Et c'est en cela précisément qu'il convient de situer le redéploiement de la responsabilité. Comme il n'est plus question de diriger en « commandant », les individus agissent avec une plus grande autonomie, une plus grande part de liberté. Celle-ci doit toutefois s'exercer dans le cadre particulier de la mission d'une entreprise et ses valeurs portées à tous les niveaux de l'organisation, intégrées dans sa culture et soutenues au quotidien par les pratiques de gestion favorables

à la créativité et donc à la création de valeurs et à l'amélioration de la performance. Dans ce contexte, l'éthique qui, par définition et comme le précise Paul Ricoeur, est assumée par les individus, peut être encouragée, facilitée par un collectif, c'est-à-dire, l'organisation qui les emploie. L'engagement personnel ainsi soutenu est davantage enclin à s'exprimer, tout en présentant moins de risques tant pour les individus que pour les entreprises.

Nous avons considéré cet aspect d'une autonomie professionnelle accrue de la part des agents publics et qui permet une responsabilité individuelle et collective plus grande. Encore faut-il s'assurer des conditions convenables pour l'exercer en limitant au mieux le risque d'impacts négatifs du point de vue individuel ou des organisations. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, il importe de ne pas négliger le risque d'erreurs ou de surcharge sur les individus que présente un cadre professionnel s'appuyant sur une autonomie plus grande. Comme nous l'avons également présenté, les valeurs institutionnelles et les pratiques professionnelles peuvent souder les gens ensemble. Un tel ancrage culturel est nécessaire au fonctionnement efficient d'une organisation.

Cela n'est toutefois pas suffisant pour conclure que nous revenons à des considérations davantage collectives. Car nous pourrions souhaiter alors nous référer à une conception de la responsabilité qui se rapproche de celle des Anciens. En effet, comme on l'a vu, alors que la conception moderne de la responsabilité s'appuie sur des considérations subjectivistes aux valeurs individualistes, pour les Grecs, la responsabilité réfère à l'indivisible, ce qui est circonscrit par le commun. Au mieux, dans le contexte actuel où les individus ont besoin d'être mieux ou davantage reliés ensemble pour porter des projets collectifs de façon plus efficiente, il pourra être possible de reconstruire des références communes sur la base de nos expériences professionnelles, pour redonner du sens à ce qu'on fait.

L'ancrage organisationnel pour une gestion éthique intégrée dans les entreprises publiques s'appuie sur l'engagement des personnes à collaborer, de diverses façons. Dans le contexte où la pression sur les résultats à court terme est de plus en plus forte, il devient également difficile d'y consacrer l'effort requis, compte tenu du temps qu'exige l'instauration de tels mécanismes préventifs. Pour arriver à mettre en place une culture de gestion éthique, il ne suffit pas d'en faire la promotion ou d'en prescrire le bien fondé. C'est pourquoi nous avons cherché à situer son apport en réponse à des besoins organisationnels, des entreprises administrées par des individus. Ainsi, les dirigeants des entreprises doivent pouvoir anticiper les avantages d'un tel « investissement », et ce, malgré l'exigence d'un tel défi à s'engager. Car, comme nous avons également tenté de le démontrer, les organisations ne pourront plus faire l'économie de l'investissement humain requis pour résoudre des situations complexes. La collaboration, le soutien ou l'accompagnement dans la résolution de problématiques soulevant des enjeux éthiques ne peut trouver de réponses simples invoquées d'autorité par les dirigeants. C'est pourquoi le redéploiement de la responsabilité dans les pratiques de gestion s'avère maintenant nécessaire, en particulier dans les entreprises publiques, et ce, en distinguant *la gestion de l'éthique* de *la gestion éthique*.

BIBLIOGRAPHIE

ARENDT, Hannah, *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, 1972

ARENDT, Hannah, [1958], *Condition de l'homme moderne*, trad. Georges Fradier, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1961 et 1983

ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, trad. et présentation par Richard Bodéus, Paris, Éditions Flammarion, 2004

ASSOCIATION DES PRATIQUES EN ÉTHIQUE DU CANADA, Diane Girard, coordonnatrice, *L'éthique organisationnelle au Québec, Étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*, Mai 2010

AUBENQUE, Pierre, *La prudence chez Aristote*, Paris, PUF, 1986, (1963)

AUBERT, Nicole et Vincent de GAUJELAC, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991

BAGLEY, Constance E., « The Ethical Leader's decision Tree », dans *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Volume 81, Février 2003, pp. 18-19

BECK, Ulrich, *La société du risque – Sur la voie d'une autre Modernité*, Traduit de l'allemand (1986) par Laure Bernardi, Paris, Éditions Aubier-Flammarion, 2001

BÉGIN, Luc, « Le développement de la compétence éthique des acteurs organisationnels », dans Y. Boisvert, *Éthique et gouvernance publique – principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, 2011

BÉGIN, Luc, « La compétence éthique en contexte organisationnel », dans L. Langlois, *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, PUL, 2011

BÉGIN, Luc, « L'éthique au travail », Coll. *Éthique publique*, hors série, Montréal, Liber, 2009

BÉGIN, Luc, « L'éthicien en tant que participant engagé », in *Éthique appliquée, éthique engagée – Réflexions sur une notion*, André Lacroix (dir.), Montréal, Liber, 2006

BÉGIN, Luc, « Les normativités dans les comités d'éthique clinique », dans M-H. Parizeau (dir.), *Hôpital et éthique*, Québec, PUL, 1995

- BÉLANGER, Laurent et Jean MERCIER, *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2006
- BERNOUX, Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1985
- BIBARD, Laurent, *Affaire complexe, l'éthique en entreprise ne peut se résumer à des règles et des normes*, HARVARD BUSINESS REVIEW FRANCE, Mai 2014
- BOISVERT, Yves, *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale – Quelle place pour l'éthique ?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011
- BOISVERT, Yves, *Éthique et gouvernance publique – Principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, 2011
- BOISVERT, Yves, (et Al.), *Scandales politiques – Le regard de l'éthique appliquée*, Montréal, Liber, 2009
- BOISVERT, Yves, *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Éthique publique, Montréal, Liber, 2007
- BOISVERT, Yves, « L'éthique publique : une nouvelle avenue pour les sciences sociales », Coll. *Éthique publique – Hors série : Qu'est-ce que l'éthique publique ?*, Montréal, Liber, 2005
- BOISVERT, Yves, « Éthique et culture politique : sombre bilan pour 2002 », sous la dir. de Michel VENNE, Québec, *L'annuaire du Québec 2003*
- BOISVERT, Yves, *L'éthique des affaires et la déréglementation – Les jeux de transfert de régulation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2003
- BOISVERT, Yves, (et Al.), « Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique », Coll. *Éthique publique – Hors série*, Montréal, Liber, 2003
- BOLTANSKI, Luc et ÈVE CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard, 1999
- BOURDIEU, Pierre, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980
- BOURGEAULT, Guy, *Éthique professionnelle et réflexivité : quelle connivence ?*, dans M. Tardif et al., « Le virage réflexif en éducation », De Boeck Supérieur, 2012

- BOUSSARD, Valérie et al., *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des Sociétés », 2010
- BOUSSARD, Valérie, *Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance*, Paris, Éditions Belin, 2008
- BOUVIER, Michel, « La nouvelle gouvernance financière publique au cœur de la réforme de l'État démocratique », dans *VIGIE – L'Observatoire de l'administration publique*, Vol. 10, no 3, décembre 2007, ENAP Montréal
- BRETON, Guy, *Rapport annuel du vérificateur général*, Québec, 2000, art. 3.20, cité par Florence Piron, « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique », *Éthique publique*, p. 31-44, vol 4, no 1, 2002
- BRIÈRE, Laurence, « De la responsabilité de la gouvernance à la responsabilité écopolitique », in *Éthique publique*, vol. 16, no 1 / 2014
- BRUN, Jean-Pierre et al, *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Juin 2009
- CALLAHAN, S., « Making moral decisions », in *Good conscience - Reason and emotion in moral decision*, San Francisco, Harper, 1991
- CANTELLI, Fabrizio et GENARD, Jean-Louis (sous la coordination de), « Action publique et subjectivité » in *Droit et Société*, 2007
- CANTO-SPERBER, Monique, *Que peut l'éthique face à l'homme qui vient ?*, Paris, Éditions Textuel, 2008
- CANTO-SPERBER, Monique, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Quatrième édition revue et augmentée, Paris, PUF, 2004
- CHARBONNEAU, Michèle, « Nouveau management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (2012), (en ligne), www.dictionnaire.enap.ca
- CHAUVIRÉ, Christiane, « Aux sources de la théorie de l'enquête. La logique de l'abduction chez Peirce ». In *La Croyance et l'Enquête : aux sources du pragmatisme*, Bruno Karsenti et Louis Quéré, p. 55-84. Coll. « Raisons pratiques », no 15. Paris : Éditions des hautes études en sciences sociales, 2004

- CLAUDE, Jean-François, *L'éthique au service du management – Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, 2^e édition, Paris, Éditions Liaisons, 2002
- CLEGG, Stewart, HARRIS, Martin et HOPFL, Harro, *Managing modernity : Beyond Bureaucracy ?*, Oxford University Press, 2011, 326 pages
- CLEGG, Stewart, KORNBERGER, Martin, and RHODES, Carl, *Business Ethics as Practice*, British Journal of Management, Vol. 18, 107–122 (2007)
- CODERRE, David et Gregory Richards, « Intégrer la gestion du risque et de la performance : proposition d'un modèle », *Optimum Online – la revue de gestion du secteur public*, vol. 44, numéro 2, 2014
- CONSEIL DU TRÉSOR du Gouvernement du Québec, *Pour de meilleurs services aux citoyens : un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique*, Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale, 1999
- CORRIVEAU, Émilie, citant Michel DION, spécialiste en éthique, dans *Le Devoir*, 8 octobre 2011
- COSO – 2^e Rapport – traduit par IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), Price Waterhouse-Coopers, Landwell, Éditions d'Organisation, Paris, 2005
- CÔTÉ, Louis et Jean-François SAVARD, (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (2012), (en ligne), www.dictionnaire.enap.ca
- CROZIER, Michel et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du seuil, 1977
- D'OLIVEIRA MARTINS, Guilherme, « Quelle complexité aujourd'hui », in J.-L. Lemoigne et Edgar Morin (dir.), *Intelligence de la complexité. Épistémologie et pragmatique*, Paris, Éd. de l'Aube, 2007
- DARDOT, Pierre et Christian LAVAL, *La nouvelle raison du monde – Essai sur la société néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte, 2009
- DAY, Andrew et POWER, Kevin, *Trois clés pour diriger*, extrait de Rotman Magazine de l'école de Management de Toronto, publié dans la Revue PREMIUM, Magazine Les Affaires, septembre-octobre 2011
- DESLANDES, Ghislain, *Le management éthique*, Paris, Dunod, 2012

- DION, Michel et Michel Fortier, *Les enjeux éthiques de l'entreprise*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2011
- DIONNE, George, *Gestion des risques : histoire, définition et critique*, Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport, HEC Montréal, Janvier 2013
- DOLAN, Shimon L. et GARCIA, Salvador, *La gestion par valeurs. Une nouvelle culture pour les organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles, 1999
- DRUCKER, Peter, « There's More than One Kind of Team », Wall Street Journal, 11 Février 1992
- DUBAR, Claude, *La crise des identités – L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2010
- DUBET, François, *Le déclin de l'institution*, Paris, Éditions du Seuil, 2002
- DU GAY, Paul, « Without Regard to Persons': Problems of Involvement and Attachment in Post-Bureaucratic Public Management », in S. Clegg, M. Harris et H. Höpfl, 2013, *Managing Modernity. Beyond Bureaucracy*, Oxford, Oxford University Press, p. 11-29
- DUHAMEL, André, *Le retour à la prudence est-il bien sage ?* In « Éthica » Vol. 9 no 2, T.1 (1997) 227-242
- EDER, Paul et Blaine YOUNG, « Public Managers and Politically Driven change : a Retrospective » in *The Public Manager*, 13 juin 2014
- EWALD, François, *Le principe de précaution*, PUF, collection Que sais-je ? Paris, (2001), 2^e édition, 2008
- EWALD, François, « L'expérience de la responsabilité » dans *De quoi sommes-nous responsables ?*, Paris, Éditions Le monde
- FERRERAS, Isabelle, *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2007
- FIASSE, Gaëlle, (sous la coordination de), *Paul Ricœur – De l'homme faillible à l'homme capable*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008

- FISHER THORNTON, Linda, *Consistent Ethical Leadership Increases Employee Engagement*, Management Blog, ATD-Association for Talent Development, Janvier 2014
- FROMAN, Bernard (et autres), *Management intégré – 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR (Association française de normalisation, Paris, 2005
- FUSSMAN, Gérard, (dir. pub), *Croyance, raison et déraison*, Paris, Collège de France, Éditions Odile Jacob, 2006
- GAGNON, Éric et Francine SAILLANT (dir. pub), *De la responsabilité éthique et politique*, Montréal, Liber, 2^e trimestre 2006
- GAUDET, Stéphanie et Anne QUÉNIART (dir. pub), *Sociologie de l'éthique, — Éthique publique – Hors série*, Montréal, Liber, 4^e trimestre 2008
- GAUDIN, Jean-Pierre, *Pourquoi la gouvernance ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002
- GAULEJAC de, Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011
- GAULEJAC de, Vincent, *Les sources de la honte*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1996
- GENARD, Jean-Louis, « Le contexte de l'irruption du référentiel éthique dans la question du travail », dans *L'Éthique au travail, Éthique publique*, hors série, Luc Bégin (dir.), Montréal, Liber, 2009
- GENARD, Jean-Louis, « Les modalités de la responsabilité » dans *De la responsabilité éthique et politique*, É. Gagnon et F. Saillant (dir.), Montréal, Éditions Liber, 2^e trimestre 2006
- GENARD, Jean-Louis, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les éditions du Cerf, 1999
- GENARD, Jean-Louis, *Sociologie de l'éthique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1992
- GIDDENS, Anthony, *Les conséquences de la modernité*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1994

- GILBERT, Claude, « Risque », dans *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, sous la dir. De Monique Canto-Sperber, Paris, Presses universitaires de France, 2004
- GIRARD, Diane, coordonnatrice de l'ASSOCIATION DES PRATICIENS EN ÉTHIQUE DU CANADA – RÉGION DU QUÉBEC, *L'éthique organisationnelle au Québec, Étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*, Mai 2010
- GIROUX, Aline, *Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité*, in « Laval Théologique et Philosophique », 55, 2 (juin 1999) : 245-265
- GIROUX, Guy, « La fonction de cohésion sociale de l'éthique », in *Enjeux de l'éthique professionnelle*, Georges A. Legault, (dir. pub), PUQ, 1997
- GIROUX, Laurent, *Jalons historiques pour une éthique de la finitude*, Montréal, Liber, 2006
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, *L'éthique dans la Fonction publique québécoise*, Ministère du Conseil exécutif, 2003
- HABERMAS, Jürgen, *Éthique de la discussion*, trad. de l'allemand par Mark Hunyadi, Paris, Éd. du Cerf, 1992
- HEILBRUNN, Benoît, (sous la direction de), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Éditions La Découverte, Paris, 2004
- HINE, James A.H.S., « Success and failure in bureaucratic organizations: the role of emotion in managerial morality » in *Business Ethics : A European Review*, UK, 2004
- HÖPFL, Harro M., « Bureaucratic and post-bureaucratic accountability in Britain : some sceptical reflections », in S. Clegg, M. Harris et H. Höpfl, 2013, *Managing Modernity. Beyond Bureaucracy*, Oxford, Oxford University Press, p. 30-55
- HOBBS, Thomas, [1651], *Léviathan*, Paris, Gallimard, 2000
- IBARRA, Herminia, « Are you a collaborate leader ? » dans HARVARD BUSINESS REVIEW – numéro Juillet-Août 2011
- IBARRA, Herminia, « Finding hard ways to measure "soft" leadership » dans HARVARD BUSINESS REVIEW – numéro Janvier-Février 2011

- IBM Corporation, *Étude IBM Global CEO Study, Tirer parti de la complexité*, 2010
- IFACI, PRICEWATERHOUSE-COOPERS, LANDWELL, *Le management des risques de l'entreprise, Cadre de référence – Techniques d'application – COSO II*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005, 338 pages
- INNERARITY, Daniel, *La démocratie sans l'État – Essai sur le gouvernement des sociétés complexes*, Éditions Climats, 2006
- JARDIN, Évelyne, *Mutation et organisation du travail*, Éditions Bréal, France, 2005
- JODOIN, Guy, « Responsabilisation et discours de la responsabilité » in *De la responsabilité éthique et politique*, sous la dir. de É. Gagnon et F. Saillant, Montréal, Liber, 2^e trimestre 2006
- JONAS, Hans, *Le principe responsabilité*, paru en allemand en 1979, Traduction française 1990, Paris, Éditions du Cerf – 3^e édition 1995
- JOUAN, Marlène, *Psychologie morale – Autonomie, responsabilité et rationalité pratique [textes réunis et traduits]*, Paris, Vrin, 2008
- JUFFÉ, Michel, *À corps perdu : l'accident du travail existe-t-il ?*, Paris, Seuil, 1980
- JULLIEN, François, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996
- KANT, Emmanuel, *Métaphysique des mœurs*, II [paru en 1795] trad. Alain Renaut, Paris, Flammarion, 1994
- KETS DE VRIES, Manfred F.R., « Archétypes de leadership et équipe de direction », dans *Gestion – Revue internationale de gestion*, HEC Montréal, volume 33, numéro 3, Automne 2008, p. 48
- KHAN, Axel, *Le champ de l'éthique*, in « Questions d'éthique contemporaine », Ludivine Thiaw-Po-Une [dir. pub], Paris, Stock, 2006
- KIM, Chan and Renée Mauborgne, May, « How to lead a more engaged workplace : Interaction », dans *HARVARD BUSINESS REVIEW*, numéro Juillet-Août 2014, pp. 18-20
- KOHLBERG, L., *Essays in Moral Development*, t.1, *The Philosophy of Moral Development*, New York, Harper & Row, 1981 et 1984
- KOJÈVE, Alexandre, *La notion de l'autorité*, Paris, Éditions Gallimard, 2004

- KOSTER, Ferry, « Able, willing and knowing : the effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries », publié dans *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 14, Août 2011, 2835-2851
- LACROIX, André, *Critique de la raison économiste – L'économie n'est pas une science morale*, Montréal, Liber, 2009
- LACROIX, André, « L'intervention en éthique : l'émergence d'un paradigme », in Y. Boisvert [dir.] *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique, Éthique publique Hors série*, Liber, Montréal, 2007
- LACROIX, André [dir. pub], *Éthique appliquée, éthique engagée – Réflexions sur une notion*, Montréal, Liber, 2006
- LACROIX, André, « L'éthique publique : un nouvel espace de réflexion et de décision », dans *Éthique publique – Hors série : Qu'est-ce que l'éthique publique ?*, Montréal, Liber, 2005
- LAGROYE, Jacques et Michel OFFERLÉ [dir. pub.], *Sociologie de l'institution*, Paris, Éditions Belin, 2010
- LALLEMENT, Michel, *Le travail sous tension*, Paris, La Petite Bibliothèque de Sciences Humaines, 2010
- LALLEMENT, Michel, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Gallimard, 2007
- LANGLOIS, Lyse [dir. pub.], « L'éthique en milieu de travail – un développement progressif et continu » in *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011
- LANGLOIS, Lyse, *Anatomie du leadership éthique – Pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008
- LAPIERRE, Bernard, « Polytechnique – Un code de déontologie ne suffit pas », article paru dans le cahier spécial sur l'enseignement supérieur du journal *Le Devoir*, Montréal, 28-29 janvier 2012
- LAROUCHE, Jean-Marc et Georges-A. LEGAULT, « L'identité professionnelle – Construction identitaire et crise d'identité », dans *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Montréal, PUQ, 2003

- LE BOTERF, Guy, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Éditions d'organisation, 2000
- LEFLAIVE, Xavier, *Repenser l'entreprise et la gestion – Un enjeu de société*, Paris, Ed. Economica, 2011
- LEGAULT, Georges A., « L'éthique publique : vers la construction d'un concept » in *Qu'est-ce que l'éthique publique ?*, Revue *Éthique Publique*, Montréal, Liber, 2005
- LEGAULT, Georges A., « Professionnalisme et délibération éthique », Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999
- LÉONARD, Jacques, président du Conseil du Trésor : *Pour de meilleurs services aux citoyens – Énoncé de politique*, Gouvernement du Québec, 1999
- LÉTOURNEAU, Alain et Bruno LECLERC [sous la direction de] avec la collaboration de Allen LE BLANC), *Validité et limites du consensus en éthique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2007
- LIPOVETSKY, Gilles, *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, 1983, 328 pages
- LOCKE, John, *Traité du gouvernement civil*, trad. de David Mazel, Paris, Éditions Flammarion, 2^e édition 1984 et 1992
- LUETGE, Christoph et Johanna JAUERNIG (sous la dir. de), *Business Ethics and Risk Management*, Springer Netherlands, décembre 2013
- LUHMAN, Nicholas, *La légitimation par la procédure*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2001
- MAESSCHALCK, Jeroen, et BERTOK, Janos, « Vers un cadre solide pour l'intégrité : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre ». Dans Boisvert, Y. (dir.), *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*. Montréal, Liber, 2011, p. 13-41, 2011
- MAESSCHALCK, Marc, *Normes et contextes*, Éditions OLMS, Europe, 2001
- MAESSCHALCK, Marc, *Souffrance au travail et institution, dans « Ethica clinica »* — Vol. 35, Belgique, Université catholique de Louvain, 2004

- MARCHILDON, Allison, *Responsabilité et Bio-Ingénierie : de la responsabilité sociale des entreprises au problème public*, Thèse du doctorat en sociologie, UQAM, 2011
- MASSÉ, Raymond, « De la responsabilité paternaliste de l'État à la responsabilité individuelle : les enjeux éthiques de la santé publique » in *De la responsabilité éthique et politique*, É. Gagnon et F. Saillant (dir.), Montréal, Liber, 2006
- MASSÉ, Raymond, *Éthique et santé publique – Enjeux, valeurs et normativité*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2003
- MÉDA, Dominique, *La mystique de la croissance*, Paris, Éditions Flammarion, 2013
- MENZEL, Donald C., *Ethics Management for Public Administrators – Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2007
- MERCIER, Samuel, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, Nouvelle Édition 2013 (1^{er} tirage 2004)
- MIKES, Anette et Robert KAPLAN, *Gestion des risques : un nouveau modèle*, Magazine HARVARD BUSINESS REVIEW – FRANCE, Avril-Mai 2014
- MINTZBERG, Henry, *Gérer (tout simplement)*, traduit par Nathalie Tremblay de la publication anglaise « Managing », publiée en 2009, Montréal, Éditions transcontinentales, 2010
- MINTZBERG, Henry, [2004], *Des managers des vrais ! Pas des MBA*, trad. Marie-France Pavillet, Éditions d'Organisation, 2005
- MINTZBERG, Henry, [1983], *Le pouvoir dans les organisations*, trad. Paul Sager, Éditions d'Organisation, 1986, 2003 (nouvelle présentation)
- MINTZBERG, Henry, [1978], *Structure et dynamique des organisations*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 19^e tirage 2006
- MINTZBERG, Henry, [1973], *Le manager au quotidien*, trad. Pierre Romelaer, Éditions d'Organisation, 2^e édition 2006
- MONGBÉ, Estelle, « Responsabilisation et transparence : clefs de la santé des finances publiques », dans *VIGIE – L'Observatoire de l'administration publique*, Vol. 10, no 3, décembre 2007, ENAP, Montréal, 2007

- MOSSOUX, Jean, *La décision : entre passion et raison*, Belgique, Éditions de Boeck, 2006
- NADEAU, Robert, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Paris, PUF, 1999
- NASTASE, Andrea, « Managing Ethics in the European Commission Services: From rules to Values? », *Public Management Review*, vol. 15, no 1, 2013, p. 63-81
- NEUBERG, Marc, *La responsabilité et le tragique*, in « Magazine Littéraire », no 361 (1998), 70-72
- NEUBERG, Marc, « La responsabilité collective », in *La responsabilité – Questions philosophiques*, PUF, 1997
- NEUBERG, Marc, « Responsabilité », in Monique Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Quatrième édition revue et augmentée, Paris, PUF, 2004
- NUSSBAUM, Martha, « Les émotions comme jugements de valeur » (1992), trad. P. Paperman et F. Deschamp-Herzberg, in Paperman & R. OGIEN (dir.), *La couleur des pensées*, Paris, EHESS, 1995
- OGIEN, Ruwen, *L'éthique aujourd'hui – Maximalistes et minimalistes*, Paris, Gallimard, 2007
- OGIEN, Ruwen, « La place des sentiments dans la nature », in *Revue Critique – Penser les émotions*, Juin-Juillet 1999 Nos 625-626
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *Vers un cadre pour l'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre, document de travail non classifié*, Forum sur la gouvernance, 2009
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *Construire aujourd'hui l'administration de demain*, Paris, 2001
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *Renforcer l'éthique dans le service public*, Paris, 2000
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles*, PUMA, gestion publique, étude hors série no 14, 1996

Oxford Dictionary, consulté en ligne : <http://www.oxforddictionaries.com/us/>

PAPERMAN, Patricia, « La contribution des émotions à l'impartialité des décisions », in *Social Science Information*, vol. 39 No 1 (2000)

PAQUET, Gilles, *Gouvernance : mode d'emploi*, Montréal, Liber, 2008

PAQUET, Gilles, *Gouvernance : une invitation à la subversion*, Montréal, Liber, 2005

PAQUET, Gilles, *Pathologies de gouvernance – Essais de technologie sociale*, Montréal, 2004

PAUCHANT, Thierry C. et Fatima-Azzahra LAHRIZI, « Élever l'éthique dans les organisations : le témoignage de leaders d'avant-garde », *Éthique publique* [En ligne], vol. 11, n° 2 | 2009, mis en ligne le 10 mai 2011, consulté le 29 avril 2013. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/114>

PAUCHANT, Thierry C. et coll. « Le séminaire HEC Montréal — Management et traditions éthiques » in *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Y. Boisvert (dir.), Montréal, Liber, 2007

PEDERSEN, J. S. et K. LOFGREN, « Public Sector Reforms : New Public Management without Marketization ? The Danish Case » in *International Journal of Public Administration*, vol. 35, no 7, 2012, p. 435-447. Accessible via Informaworld

PETERS, Thomas J. et Robert H. WATERMAN, Jr., *Le prix de l'excellence*, Paris, Dunod, 1998. Traduit de la publication originale, *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row Publishers Inc., 1982

PINARD, Rolande, *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, 342 pages, Montréal, Liber, 2000

PIRON, Florence, « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique » in *Éthique publique*, vol. 4, no 1, 2002

POSNER, Barry Z., SCHMIDT, Warren H., *Values and the American Manager: an update*, California management review, 1984

PROULX, Denis, « Le contrôle et la gestion – Tradition et autres possibilités » in *Management des organisations publiques*, Denis Proulx (dir.), Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2006

- PROULX, Marcel, « De la gestion par les règles à la gestion éthique : les leçons des crises » in Bernier, A. G. et Pouliot, F., *Éthique et conflits d'intérêts*, Montréal, Liber, 2000
- RAWLS, John, *A theory of justice*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1971 – Traduction française [Théorie de la justice] par Catherine Audard, Paris, Seuil, 1987
- REVAULT D'ALLONNES, Myriam, *L'homme compassionnel*, Paris, Seuil, 2008
- RICŒUR, Paul, « De la morale à l'éthique et aux éthiques », in Monique Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Quatrième édition revue et augmentée, Paris, PUF, 2004
- RICŒUR, Paul, *Le juste*, Paris, Éditions du Seuil, 1995
- RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil, 1990
- RIGAUD, Benoît et Johann JACOB, « On the definition of public governance » in *The Journal of public sector management*, Vol. 41, Issue 3, Septembre 2011
- ROCHER, Guy, *Le bioéthique comme processus de régulation sociale : le point de vue de la sociologie* in « Cahiers scientifiques de l'ACFAS », 1989
- ROKEACH, Milton, *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press, 1973
- ROSANVALLON, Pierre, *La crise de l'État-Providence*, [1981], Paris, Éditions du Seuil, 1992
- ROY, Robert, *Pour une conception systémique de l'intervention en éthique – Revenu Québec*, Novembre 2006
- RUSSELL, Bertrand, *Problèmes de philosophie*, Paris Payot, 1989
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *Cadre stratégique de gestion du risque*, 2010. www.sct-tbs.gc.ca.
- SCHEIN, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 4e édition, published by Jossey-Bass, San Francisco, 2010
- SEN, Amartya, *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte, 1999
- SENNETT, Richard, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006

- TAYLOR, Charles, *Les sources du moi — La formation de l'identité moderne*, trad. de l'anglais par Charlotte Melançon, Montréal, Boréal, 2003
- TAYLOR, Charles, *Grandeurs et misères de la Modernité*, Paris, Bellarmin, 1992
- TAYLOR, Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, Harper and Brother, 1911. Traduit en langue française par S. Royer sous le titre : *Principes de l'organisation scientifique des usines*, il est publié aux Éditions, Dunod, et Pinat en 1912. Une édition plus contemporaine a été publiée en 1971 sous le titre : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Éditions Dunod.
- THIAW-PO-UNE, Ludivine, *Questions d'éthique contemporaine* (sous la dir. de), Stock, 2006
- TREMBLAY, Francine, *Entretiens avec Henry Mintzberg*, Montréal, Éditions Curieuse Limitée, 2010
- TREVINO, Linda Klebe, BROWN, Michael et HARTMAN, Laura Pincus, « A qualitative investigation of perceived execution ethical leadership : Perceptions from inside and outside the executive suite », *Human Relations*, vol. 56, no 1, p. 5-37, 2003
- TROSA, Sylvie, *La crise du management public – comment conduire le changement ?*, Bruxelles, Éditions de boeck, 2012, p. 20
- TRUC, Gêrôme, *Assumer l'humanité – Hannah Arendt : la responsabilité face à la pluralité*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2008
- WARD, John, *Éthique de la responsabilité et éthique du « care » : quelles logiques pour fonder une éthique de l'intervention sociale ?*, Éditions Harmattan, Novembre 2012
- WEBER, Max, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, [Publication originale, posthume, 1921]
- WILLIAMS, Bernard, *La honte et la nécessité*, [1993], trad. J. Lelaidier, Paris, PUF, 1997
- YUKL, Gary A., *Leadership in Organizations*, National College for School Leadership, State University of New York, Albany, 8e Édition, 2012